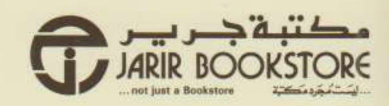
نموذج فكري جديد
للإبداع في عالم
الأعمال

التفكير في صناديق جديدة

خمس خطوات أساسية لإطلاق شرارة
الفكرة العظيمة التالية

لوك دي برابانديرو ألان إني
من مجموعة بوسطن الاستشارية





مكتبة
مؤمن قريش
لو وضع إيمان أبي طالب في كفة ميزان وإيمان هذا الخلق
في الكفة الاخرى لرجح إيمانه
الإمام الصادق (ع)
moamenquraish.blogspot.com



mohamed khatab

التفكير
في صناديق
جديدة

التفكير في صناديق جديدة

نموذج فكري جديد للأبداع في عالم الأعمال

خمس خطوات أساسية لإطلاق شرارة الفكرة العظيمة التالية

لوك دي برابانديرو ألان إني

من مجموعة بوسطن الاستشارية





للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

إعادة طبع

الطبعة الأولى ٢٠١٥

THINKING IN NEW BOXES

A New Paradigm for Business Creativity

LUC de BRABANDERE AND **ALAN INY**



نهدي هذا الكتاب إلى جميع زملائنا وعملائنا،
الذين مكنونا من التعلم عن الإبداع خلال تدريسه،
وإلى زوجتينا، بيرناديت وروبيرتا، اللتين جعلتا هذا ممكنًا.

المحتويات

تمهيد

في مزرعة صغيرة وسط التلال المتموجة بنعومة، كان هناك كلب مرح من فصيلة اللابرادور اسمه "سارتر". كان سارتر يقفز كل يوم من فوق سياج في الجزء الخلفي من المزرعة، ليجري وسط الغابات ويلاحق السناجب. في نهاية المطاف، تفكك السياج محررًا سارتر المسكين من عبء الاضطرار إلى القفز في كل مرة يريد أن يمرح؛ لكن سارتر ظل يقفز كل مرة يأتي فيها إلى البقعة التي كان بها الحاجز. لقد طوّر مجموعة من الذكريات والافتراضات جعلت من المستحيل تقريبًا بالنسبة له أن يلاحظ أن السياج لم يعد موجودًا.

كان سلوك سارتر مشابهًا في بعض جوانبه لسلوك الشخصيات الرئيسية الثلاث في No Exit، وهي مسرحية شهيرة من تأليف الفيلسوف الوجودي الفرنسي الذي سُمي الكلب على اسمه. جارسين، وإستل، وإنيز سجناء في الجحيم (بغرفة تشبه الصندوق)، وهم يتوقون إلى ترك تلك المساحة الخانقة. رغم ذلك في اللحظات الأخيرة من المسرحية، عندما ينفتح الباب فجأة، ويصبح الثلاثة أحرارًا للرحيل، فإنهم لا يحركون ساكنًا، لذعرهم من أن يخطوا صوب المساحة المجهولة بالخارج.

قد تبدو غلطة الكلب مضحكة، ومعاناة شخصيات جان بول سارتر المثيرة للشفقة خرقاء قليلًا، إلا أن تلك الحكايتين تكشفان النقاب عن حقائق عميقة عن الطبيعة البشرية.

يخلق جميعنا كل يوم عددًا لا نهائيًا من القوالب الذهنية -أو ما سنشير إليه هنا باسم "الصناديق"- لجعل العالم مفهومًا. كثير من هذه الصناديق ستمد لك يد العون لفترة، كما ساعد أسلوب القفز من فوق السياج الكلب سارتر لسنوات. لكن يمكنها كذلك أن تعوقك عن التقدم، وتجعل ملاحظة التغيرات من حولك أمرًا صعبًا. تجذبنا عقولنا تجاه المألوف، لذا نتشبث بصناديق قديمة ربما لم تعد ذات

صلة بالواقع. معظمنا يعارض المخاطرة، ويحاول تأكيد الآراء القائمة وإنكار كيف تتغير الأمور بشكل سريع وجذري.

في عالم اليوم المضطرب أكثر من أي وقت مضى، يمكن أن تكون مثل هذه الإخفاقات في التصور فادحة الثمن. الاعتماد على الصناديق الحالية لديك لتبسيط المجهول اللانهائي هو أمر مفيد، ولا يمكن تجنبه بالفعل، لكن الاعتماد بنسبة كبيرة جدًا أو لفترة طويلة للغاية على أي قالب عقلي يمكنه أن يؤدي بك إلى تفويت فرص سانحة. ويمكنه أن يمنعك من رؤية فجوات مهمة في السياج، أو من تحقيق نجاح في جحيم المجهول (والذي هو في الأساس، قدر شخصيات سارتر في مسرحية No Exit).

باعتبارنا استشاريين في استراتيجيات الأعمال ولدينا خبرة متراكمة لعقود في العمل مع المنظمات الكبرى في مختلف أنحاء العالم، وفي التعامل مع التحديات عالية الخطورة التي يمكنها التأثير على آلاف الموظفين وملايين العملاء، رأينا أن الفارق الحقيقي بين الفائزين والخاسرين، القادة والتابعين، بين مَن يحلقون في وجه التحدي ومَن يهزمون على يديه، يقوم على أساس شكل الإبداع الاستراتيجي الذي نشير إليه بـ"التفكير في صناديق جديدة". تجمع هذه العملية بين التحليل البراجماتي والتوليد المتدفق بحرية للأفكار. عندما تفكر في صناديق جديدة، أنت بشكل مستمر تطوّر وتختبر فرضية، وتقوم بتضمين طرق جديدة لمعالجة التعقيد، والتعامل مع عدم اليقين، والاستعداد للاضطرابات التي تنتظرك لا محالة.

ربما تكون رائد أعمال تقدم فكرة جديدة، أو مهندسًا معماريًا يتخيل صرحًا مبهرًا. أو ربما تكون مهندسًا يحاول تصور برنامج جديد، أو سياسيًا يسعى لتغيير اجتماعي ثوري، أو مديرًا تقود منظمتك خلال أكثر الأحوال الاقتصادية خطورة في العصر الحديث. مهما كان التحدي الذي تواجهه، فإن العملية الإبداعية التي نصفها في هذا الكتاب يمكنها أن تغير طريقة تفسيرك لكل ما يحدث من حولك، وكيف تقوم بحل المشكلات. يمكنها أن تحسن من كيفية قيادة فريقك على الرغم من عدم معرفة ما ينتظرك مستقبلًا (ففي النهاية لا أحد يعرف). ستعيد اكتشاف القوة الكاملة للتفكير -بكل أبعاده العديدة- من خلال نظامنا البراجماتي لتحقيق إبداع يتسم بالإنتاجية، وحرية التدفق، وتوسيع المنظور، وتعزيز الحياة، والعملية، والاستدامة.

استمر في القراءة، وسيمينك نظامنا على تخيل، وتكوين، ثم إطلاق تصميمات واستراتيجيات ورؤى جديدة في العالم، والتي يمكنها أن تساعدك أنت وزملاءك على ابتكار الأوراق اللاصقة الجديدة لتدوين الملاحظات، أو جهاز الآي باد التالي، أو على الأقل تساعدك على التفكير في إبداع الأعمال بطريقة جديدة كلية. سيحفزك على تخيل سيناريوهات مستقبلية متعددة تمارس العمل من خلالها، وبالتالي تستعد بطريقة أفضل لما يحمله المستقبل. بل حتى سيوجهك نحو طريقة متفتحة أكثر في التفكير بشأن حياتك، ويريك كيف تطرح الأسئلة الصحيحة، ليمكّنك بشكل أفضل من تحقيق كل أهدافك الشخصية والعملية.

ستتعلم التفكير بشكل مختلف وبفاعلية أكبر، وهذا سيُغير طريقة عملك ومعيشتك. وسيكون الأمر ممتعًا. نعدك بذلك.

تمهيد الطبعة العربية

في عالم يحتل فيه الإبداع أهمية أكبر من أي وقت مضى، ويكون فيه عمر الفكرة الجيدة أقصر من ذي قبل، يبرز السؤال: كيف نتخطى المناهج التقليدية للإبداع ونتوصل لشيء مفيد وعملي؟ وكيف يمكننا، في أجواء يشوبها عدم اليقين، الاستعداد بشكل أفضل لما يخبئه المستقبل؟ كيف نستطيع الحصول على أفكار أفضل؟ وبشكل جوهري كيف نفكر في صناديق جديدة؟

الشرق الأوسط، المنطقة المتغيرة بوتيرة أسرع من أي منطقة في العالم، وفي صورة يمكن تشبيهها بعالم مصغّر لا ينفك يتطور في كل لحظة، يقوم الشرق الأوسط بدور مختبر أبحاث تتم فيه معالجة كافة القضايا التي تواجه الأمم في سائر أرجاء المعمورة بأقصى درجات التوخي. من الاستدامة إلى التنوع الاقتصادي، ومن السياسات العمالية إلى التعليم والرقمنة، يفتح الشرق الأوسط أبوابًا لفرص تطوير الحلول المبتكرة والأفكار الجديدة التي ستفيد العالم أجمع.

في ظل الاقتصادات متسارعة النمو في هذه المنطقة، تعمل مجموعة بوسطن الاستشارية مع طيف عريض من العملاء لشقّ السبيل إلى النمو عبر الابتكار. وينطبق هذا على مجالات الخدمات المصرفية، وتجارة التجزئة، والاتصالات السلكية واللاسلكية، ووسائل الإعلام على سبيل المثال لا الحصر، علاوة على القطاع العام والذي يعمل مرارًا وتكرارًا على "تغيير قواعد اللعبة" -مثلًا باستخدام الحكومة الإلكترونية- متفوقة في ذلك على دول الغرب في بعض الحالات. ومع اتساع آفاق الإمكانيات لتمتدّ إلى أبعد من إمكانيات أي منطقة أخرى، هل هناك فرصة أجمل للتفكير في صناديق جديدة ؟

الدرس الأهم المُستقى من هذا الكتاب، هو أن نتذكر بأنه لا توجد فكرة تظل جيدة إلى الأبد، وأن علينا المواظبة على إعادة تقييم الافتراضات والقيود التي تحدّ من حريتنا. بعد قراءة هذا الكتاب، سيحرر القرّاء أنفسهم من أغلال الإحباط التي

كبّلت الكثيرين عند اتباعهم منهج العصف الذهني التقليدي، وسيتهيئون لتحديد صناديق قائمة أو "التشكيك" فيها أو وضعها محل التساؤل في سعيهم للتوصل إلى أخرى جديدة رائعة وعملية.

مؤلفا الكتاب، آلان إني ولوك دو برابانديـر، هما زملاء لي قاموا بعدّة زيارات إلى منطقة الشرق الأوسط خلال عملهم مع عملاء مجموعة بوسطن الاستشارية، وسيواظبون على زيارتها. وقد أعربوا عن انبهارهم بالنطاقات التي تمتد إليها أنشطة بعض المشاريع في المنطقة والآفاق الأوسع التي يمكن أن تمتد إليها هذه النطاقات. كتاب "التفكير في صناديق جديدة" يعرض أمثلة لابتكارات متقدّمة نفخر أننا مددنا يد العون فيها إلى عملائنا. في سطور هذا الكتاب ما من شأنه أن يعزز القراء ويمكنهم من تطوير وجهات نظر وإمكانيات جديدة. أي قوّة تعادل النظر إلى العالم من منظور جديد؟

أولئك الذين يشغلون مناصب الرئيس التنفيذي، أو المدير، أو المسئول الحكومي، أو المالك لمنشأة صغيرة أو الموظف هم أولًا وأخيرًا من البشر. على هذا النحو، فحتى مع اختلافاتنا الثقافية، نحن عرضة للرضوخ لقيود الافتراضات القديمة. وكلما زادت قدرتنا على تحديد المعوقات التي تحدّ من تقدّمنا -الصناديق القديمة- وتمكنا بشكل مدروس ومنهجي من تحديها، زاد استعدادنا لصنع صناديق جديدة في الحياة.

يسرّ مجموعة بوسطن الاستشارية والمؤلفان آلان ولوك أن نطرح النسخة العربية من كتاب "التفكير في صناديق جديدة"، مما يتيح لنا التوسع في رقعة نشر أفكارنا والمساهمة في تطوّر المنطقة. وندين بالشكر إلى مؤسسة جرير التي ساعدتنا على تحقيق هذه الرؤية.

يورغ هيلدبرادنت،

شريك ومدير مسئول،

مجموعة بوسطن الاستشارية، الشرق الأوسط

الفصل الأول

صناديق جديدة من أجل واقع جديد

دعنا نبدأ بسؤال بسيط: كم عدد الألوان في قوس قزح؟

هل ستقول خمسة؟ سبعة؟ عشرة؟ في مرحلة ما من تعليمك المدرسي، تعلمت على الأرجح أن لقوس قزح عددًا ثابتًا من الألوان. التفسير الشائع هو أن العين البشرية ترى فقط سبعة ألوان: الأحمر، البرتقالي، الأصفر، الأخضر، الأزرق، النيلي، البنفسجي، وبالتالي قيل لكثير منا ونحن أطفال إن هناك سبعة ألوان في قوس قزح. لكن هذه ليست معلومة صحيحة تمامًا، فقوس قزح هو طيف مستمر من الألوان، على الأقل وفقًا لقوالبنا الفيزيائية. للتكيف مع أفكار معقدة كتلك (في حالتنا هذه، العدد اللانهائي من الألوان) فإن العقل يلجأ للتبسيط، واضعًا الواقع المادي في "صندوق" له حجم أكثر مواءمة، ويمكن التحكم فيه أكثر.*

يمكن أن تضم الصناديق -من بين أشياء أخرى كثيرة- أفكارًا، ومناهج، وفلسفات، وتكتيكات، ونظريات، وأنماطًا، واستراتيجيات. كل فكرة بشرية يمكن التعبير عنها و/أو تفسيرها من خلال قوالب ذهنية عديدة، أو "صناديق". يستخدم عقلك على الدوام صناديق -وليس في استطاعته غير ذلك- ليمكّنك من التكيف مع الواقع ومعالجته. يواجهنا العالم بمجموعة لا نهائية من الناس، والأماكن، والأشياء؛ ونحن نستخدم الأنماط والأنظمة لتبسيطها ونقوم بالتصنيف لترتيبها.

لدى جميعنا صناديق من مختلف الأحجام. أصغر نوع من الصناديق هو تجميع للمتشابهات، مثل "شركات الإلكترونيات الاستهلاكية"، أو "مجموعة المقاهي

---

* في الواقع، أثبتت الدراسات أن العين ترى في العادة ستة ألوان فقط في قوس قزح (بشكل عام يتم إغفال اللون النيلي). لذا إجابة عقلنا بـ"سبعة" (لأن هذا ما تعلمناه عند نشأتنا) هي إجابة مفتعلة أكثر مما تتصور، يمكن أن تكون لها علاقة بالأهمية الثقافية لرقم سبعة باعتباره رقمًا مميزًا.

في الحي". تشمل الأمثلة على الصناديق الأكبر قليلًا الصور النمطية أو الأحكام: "يحب عملاؤنا الشيكولاتة"، أو "لاعبو كرة السلة طوال القامة". النموذج الفكري هو صندوق كبير جدًا (على سبيل المثال، "الديمقراطية" أو "الحرية")، لدرجة لا تدرك معها في بعض الأحيان أنه لا يزال مجرد صندوق، كأن تكون في مركب كبير جدًا فتنسى أنك في البحر. الأحجام الأخرى من الصناديق تضم ما نسميه عادة البنيات، الفرضيات، أطر العمل، العقليات، أطرًا مرجعية، وهلم جرًا.

كل هذه الصناديق المتنوعة تساعد على التحكم في العالم أكثر. يأخذ كل فرد منا بشكل دائم التنوع الواسع من الخبرات التي لديه والمعلومات التي يستوعبها، ويقوم بتقليصها إلى شرائح أو فئات، إلى "صناديق" نحاول من خلالها أن نفهم الأشياء. لكن حتى الصناديق التي تبدو الأكثر وضوحًا وشيوعًا على نطاق واسع، لا يجب الخلط بينها وبين الواقع: التفسير هو دائمًا مجرد لقطة سريعة للماضي، وليس تمثيلًا دقيقًا للحاضر؛ تقسيم عملائك إلى شرائح سوقية هو تشويه مفيد في الغالب يعتمد على تمييزات مفتعلة وتعميمات.

بالإضافة إلى كونه مبسطًا، فإن الصندوق هو تمثيل غير دقيق من عقلك للواقع. قد يكون لديك ما يبدو أنه صورة واضحة لشعار جوجل في ذهنك، للألوان الرئيسية في حروفه الستة. هل تستطيع أن تخبرنا على وجه التأكيد ما الألوان التي تظهر مرتين؟ تساعدك صناديقك على فهم الأمور؛ لكن إلى مستوى معين فقط من التفصيل (في هذه الحالة، بما يكفي لتجنب اللبس بينه وبين شعار شركة أخرى)، وفقط إلى فترة زمنية محددة. كل صندوق هو عرضة للمراجعة، والتنقيح، وحتى الاستبدال.

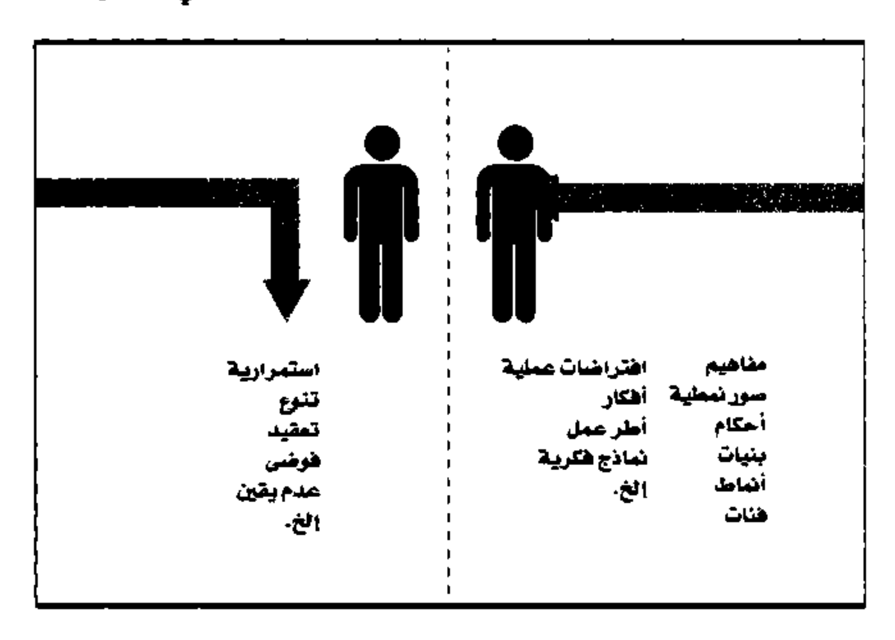
على سبيل المثال، لنفترض أنك تتناول وجبة العشاء في مطعم ما بينما يدخل رجل أشيب في منتصف الخمسينيات من عمره يرتدي بدلة أنيقة، وبرفقته شابة تصغره بفارق عمري كبير، ترتدي بنطالًا من الجينز وتي شيرت. يبدوان متشابهين بعض الشيء؛ فتقرر على الفور أنهما أب وابنته. لكن عندما يجلسان على الطاولة المجاورة لك، تلاحظ سمات معبرة، وتتعلم ببطء المزيد عنهما. ربما يقدم الرجل للشابة فرصة استثمار، فتحكم أنت أنها عميلة ثرية لديه. ربما تتشابك الأيدي فتعتبر أنهما زوجان. أو ربما يحاولان تشتيتك بينما يسرق زميل لهما محفظتك. بغض النظر، لا يمكنك تجنب التسليم بتفسير ما؛ لا تستطيع تجنب صنع صناديق.

يحدث نفس هذا النوع من "القرار" المتسلسل طوال الوقت في عالم الأعمال. افترض أن رئيسك التنفيذي يعين مديرًا ماليًا جديدًا في إعلان مفاجئ يعرب فيه عن شكره للمديرة السابقة لخدماتها، ويثني على رغبتها في قضاء مزيد من الوقت مع أسرتها. ربما تتعامل مع هذا التصريح بقيمته الظاهرية، أو ربما "تقرر" أن هناك توترًا زائدًا بين المديرة المالية الراحلة والرئيس التنفيذي. ربما تسمع لاحقًا عند براد الماء شائعات عن مخالفات مالية، وبعد بضعة أيام تالية يتم الإعلان عن أنظمة سداد نفقات جديدة، فتقرر أنت أن المديرة المالية القديمة كانت تُضخِّم حساب نفقاتها. أو ربما يتم إبلاغك باجتماع مجلس إدارة طارئ؛ حيث يكون من الواضح أن الرئيس التنفيذي يحارب من أجل الاحتفاظ بوظيفته، وبالتالي تقرر أن المديرة المالية كانت كبش فداء.

عندما نسمع أخبار تحطم طائرة في أفريقيا، أو عملية دمج بين شركتين، نكوّن على الفور مبررًا لكيفية وسبب وقوع هذين الحدثين. وكما تبين كل هذه الأمثلة، يتطور تفسيرك للواقع وأنت تجمع المعلومات، بما يشبه كثيرًا تطوير العلماء لفرضيات عاملة؛ والتي بعد البحث والتحقيق يعدلونها إلى نظريات حاسمة أكثر؛ أنت تقوم بإعادة تشكيل وتنقيح صناديقك استنادًا إلى المعلومات الجديدة. عندما لا يكون التنقيح كافيًا، إذا كانت بعض الملاحظات الجديدة غير متوافقة على الإطلاق مع صناديقك الحالية مثلًا، قد تكون هناك ضرورة إلى وجود صندوق مختلف اختلافًا جذريًا.

علاوة على ذلك، الاعتماد على صندوق واحد فقط لا يكون عمومًا كافيًا. تعقيد العالم يتطلب منك أن تتنقل بشكل مستمر بين نظريات، وقوالب، واستراتيجيات متعددة. وكما تطور "صندوقك" في وصف الزوجين في المطعم، استخدمت وحدثت أيضًا قوالب ذهنية أخرى، مثل هل كان الحساء جيدًا أم لا، أي شوكة تستخدم مع الحلوى، وهل تجيب النادلة بصدق عندما تسألك عن رأيك في الوجبة، وما مقدار البقشيش الذي ستتركه لها.

الاختلاف الرئيسي الذي ينبغي أن تعيه هو الاختلاف بين العالم *أمامك* متعدد الأوجه والذي يصعب فهمه والطرق التي تفهم بها العالم وتفسره وتبسطه *داخلك*. أو كما نحب أن نصيغ الأمر، يستخدم الناس القوالب الذهنية أو الصناديق بداخلهم (كالمفاهيم والصور النمطية) للتعامل مع الواقع الفوضوي أمامهم، والمعقد والمتغير باستمرار.



لتكون أكثر إبداعًا، وللصمود في عالم حافل بالتحديّات والتغيرات المتسارعة، نحن نؤمن أن عليك القيام بأكثر من مجرد التفكير "خارج الصندوق". بالأحرى، عليك أن تتعلم التفكير في صناديق جديدة، مما يعني أن تكوّن عن عمد (وليس بشكل لا شعوري) مجموعة من القوالب الذهنية الجديدة، وتستكشفها وتحدد أولوياتها بطريقة منهجية.

لا يمكنك التفكير من دون صناديق؛ لذا لا تحاول

بدون استخدام مجموعة من القوالب الذهنية لتبسيط الأشياء، لا تستطيع التفكير أو اتخاذ القرارات، ناهيك عن ابتكار أفكار جديدة (أو التعرف على فكرة جيدة عندما تراها). في معظم الوقت، يتضمن التفكير عملية تصنيف: يواجه عقلك الواقع، أي محفزات وعناصر وأحداث متعددة. لفهم كل هذه المدخلات المتباينة، إما أن يعتمد عقلك على فئات موجودة مسبقًا، والتي كوَنها بالفعل، أو إذا لم تلائم أي من هذه الفئات الواقع الحالي، يقوم بتوليد فئات جديدة.

يمكنك أن تفكر في العقل على هيئة خزانة كبيرة لها أقسام وأدراج، أو مكان لترتيب فوضاوية الواقع، لتصنيف كل شيء إلى مجموعة أفكار مفهومة وطيّعة أكثر. يصنع كل فرد منا النظام من خلال التصنيف؛ فالأشياء التي لها بعض الخصائص المشتركة تجمع معًا. لا يستطيع أحد أن يعالج الجوانب المعقدة العديدة للحياة الواقعية دون أن يضع الأشياء داخل صناديق كهذه أولًا، المواد الأولية للإبداع والتفكير الإنساني. عندما تقول "عملائي" باعتبارك مندوب مبيعات، أو "طلابي" باعتبارك مدرسًا، أنت تستخدم صندوقًا لتصنيف أو تصور بعض العملاء أو الطلاب من الأفراد في ذهنك. هذا على عكس قولك "أطفالي" أو "مكتبي"؛ حيث يمكنك عادة أن تكون مشيرًا إلى الشيء الحقيقي، في حين أن مجموعة العملاء أو الطلاب كبيرة بدرجة كافية لتجعل من التبسيط أمرًا ضروريًا.

تخيل لو أن إنسانًا نزل إلى عالم جديد تمامًا يضم الكثير من الأشياء التي لا يعرفها. فما أول شيء سيفعله هذا الإنسان لكي يبسط سيطرته على هذا العالم الجديد؟

أول شيء سيفعله هو أن يعطي أسماء لكل شيء يراه. ورغم أن الأسماء والكلمات لا توجد في أي مكان سوى في عقولنا، فإن الناس يحتاجونها للتعامل مع الواقع. من خلال تسمية الحيوانات، والكائنات، والجوانب الأخرى للواقع، نحن نضع فوارق، ونصدر أحكامًا، ونصنع روابط بين الأشياء، ونتبنى نظامًا، ونتحكم، والأهم نضع الأشياء في فئات يكون من الأسهل فهمها.

وبالفعل أحد أكثر الأشكال بدائية للصندوق هي الفئة، وهي ربما أحد أهم الاختراعات على *الإطلاق*. عندما ابتكر أرسطو في كتابه Organon عشر فئات (بما في ذلك "الكم" و"المكان")، محاولة منه لتصنيف جميع الأنواع المحتملة للأشياء التي يمكن أن تكون مسندًا أو مسندًا إليه في مسألة ما، فإنه مهد بذلك لعلم المنطق؛ والذي أدى إلى مزيد من الاستدلال الإنساني الرسمي.*

---

* لماذا أتى أرسطو بعشر فئات بدلًا من اثنتي عشرة فئة مثلًا؟ وفقًا للغوي الفرنسي الشهير إيميل بينفينستيه، فإن السبب بسيط: في اللغة اليونانية، فعل "الكينونة" يمكن أن يتم التعبير عنه بعشر طرق مختلفة: "أنا أكون"، "أنا أكون في فرنسا"، "أنا أكون رجلًا"، "أنا أكون سعيدًا"، وهلم جرًا. لاحظ أرسطو هذه الاستخدامات العشرة لفعل الكينونة –تلك التي كانت أمامه– وبالتالي تصور بداخله عشر فئات مفيدة للغاية. لو كان أرسطو وافدًا من

بالطبع تمثل الفئات نوعًا واحدًا فقط من الصناديق البسيطة نسبيًا. يتطلب التفكير أيضًا المزيد من القوالب الذهنية الأخرى الأكثر تعقيدًا، بما في ذلك الصور النمطية، والأنماط، والأنظمة، والقواعد، والافتراضات، والنماذج الفكرية. تسلّحنا هذه الصناديق المتنوعة بوسائل مفيدة للتكيف مع الواقع. إذا كنت مثل غالبية الناس، فأنت تبقي مسافة آمنة بينك وبين الأسود؛ لأنك بالفعل كونت صندوقًا عن "آكلات اللحوم السنورية" في عقلك لتعريف الحيوان المفترس باعتباره خطرًا. في كل مرة ترى حيوانًا يشبه حيوانات أخرى رأيتها وصنفتها، فإنك تضع هذه الفكرة الجديدة في هذه الصناديق السابقة، وهي تعينك على توجيه استجابتك في الحال.

يحب الناس التقليل من عدم اليقين. في الواقع، هم في أمس *الحاجة* إلى ذلك. لأنه يراودهم شعور غير مريح بالمرة مع عدم المعرفة. الصناديق هي طرق سهلة لتبسيط وتقليل قلقك حيال العالم. عندما تفكر في موقف أو مشكلة حياتية واقعية، أنت تكسبها طابعًا بشريًا: أنت تعيد تشكيل العالم على صورتك، شبيهًا بك، من خلال استخدام أحكامك، وافتراضاتك، وفئاتك، وقوالب ذهنية أخرى استنادًا إلى كل شيء كان "أمامك" حتى تلك اللحظة. أنت بحاجة إلى تلك الصناديق لإنتاج أفكار متصلة أكثر، سواء كانت متكاملة أو متعارضة، متصلة بشكل وثيق أو مختلفة بشكل كبير.

بهذه الطريقة تكون الصناديق رسومات، تكون وسيلة عقلك في تبسيط وتسمية وتأطير الأشياء، سواء كانت أسدًا جائعًا، أو رضيعًا باكيًا، أو انتفاضة شعبية في وطن صديقك؛ حتى يتسنى لك تحديد الاستجابة الأفضل.

التفكير "خارج الصندوق" ليس كافيًا

لكن كيف يمكنك استخدام الصناديق لتوليد أفكار ومناهج خلاقة جديدة؟

في ورشة عمل تقليدية عن الإبداع أو الابتكار، يتم تشجيعك على التفكير "خارج الصندوق". يناشد قادة مثل هذه الندوات الناس على فعل ذلك منذ عقود؛ لكن

جزء مختلف من العالم، حيث توجد استخدامات أكثر أو أقل لفعل الكينونة، لربما قام بزيادة أو تقليص عدد فئاته وفقًا لذلك.

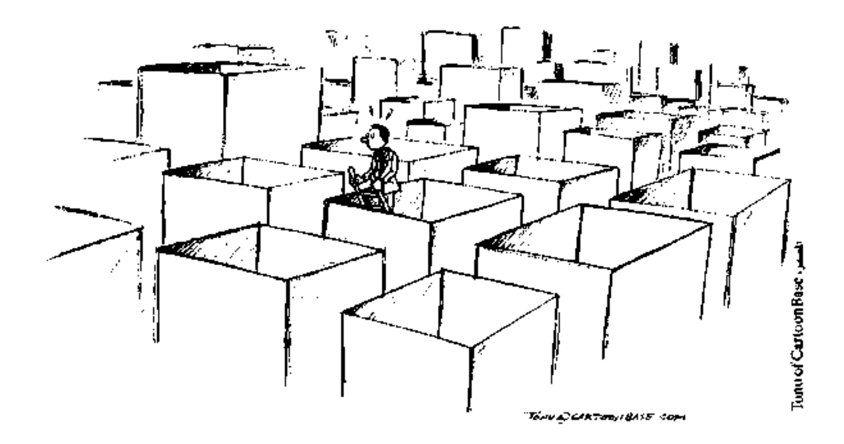
هناك ثلاث مشكلات أساسية متعلقة بهذه النصيحة: ١) من الصعب للغاية الخروج من صندوق، ٢) من المحير أن تحدد أيًا من صناديقك العديدة ستفكر خارجها، ٣) حتى إن تغلبت على الصعوبة فعلًا وخرجت من صندوق معين، فهذا لا يكفي غالبًا؛ أنت ما زلت في حاجة إلى صندوق جديد.

لنفترض أنك مدير في بنك وسط مدينة شيكاغو، وخلال حلقة عمل للشركات يطلب منك شخص ما أن "تفكر خارج الصندوق". في ذلك السياق، لا يقصد بـ"خارج الصندوق" خارج البنك، بل التفكير خارج طريقة *تصورك* عن البنك، ربما خارج فرضياتك العملية عن البنوك عمومًا.

بعبارة أخرى، الصندوق ليس شيئًا ملموسًا. بل نموذج *داخل عقلك*. وكل قالب عقلي تنشئه، مهما كان ذكيًا أو مثمرًا، سيحتاج في نهاية المطاف إلى التجديد والاستبدال؛ لأن العالم سيستمر في التطور بينما يبقى صندوقك لا يحرك ساكنًا. صديقنا من ذوي الأربع، سارتر، قفز بحكمة من فوق السياج الذي كان يحيل بينه وبين استكشاف الحقول خلف مزرعته. لكن التغيير وقع -سقط السياج- ولم يصبح لنمطه القديم من القفز فوق السياج معنى أو يحمل أي قيمة. كان ينبغي أن يتخلى عن صندوقه القديم، ويصنع واحدًا جديدًا لم يعد يتضمن السياج كجزء من العالم أمامه.

ما أخفق الكلب سارتر في إدراكه هو أن القوالب الذهنية يمكنها أن ترشدك وتحررك. لكن يمكنها كذلك أن تخفي الحقيقة وتعرقلك. يمكنها أن تحاصرك داخل افتراضات جامدة وسبل عمل بالية. هي تدفعك صوب روتينيات مرهقة وتقاليد لا معنى لها. إنها تخنق إبداعك. إنها تبقيك أسيرًا.

إذًا، لماذا لا يجدي مجرد "التفكير خارج الصندوق" نفعًا؟ أحد الأسباب الرئيسية لذلك هو أنه من الصعب -بل ومن المستحيل في أغلب الأحيان- أن تقوم بذلك سريعًا. كما هو الحال مع سارتر (الكلب مجددًا)، يتطلب الأمر غالبًا وقتًا وجهدًا لتغيير قالب عقلي وابتكار قوالب جديدة فعالة. ونظرًا لأنك تستخدم عادة أكثر من صندوق واحد للتعامل مع أي موقف، سيكون لديك عدد كبير من النظريات أو الفرضيات أو المناهج المحتملة، وهذا يعني أنه لن تكون هناك أبدًا طريقة سهلة لتحديد أي صندوق ينبغي أن تجرب التفكير خارجه. وأخيرًا، حتى وإن استطعت أن تفصل صندوقًا واحدًا من بين كل تلك الصناديق التي صنعتها، ما زلت ستعاني لتفكر خارج الصندوق، لأن الفضاء الممتد خارجه واسع النطاق جدًا. هناك مساحة كبيرة أمامك لتهيم على وجهك في المجهول.



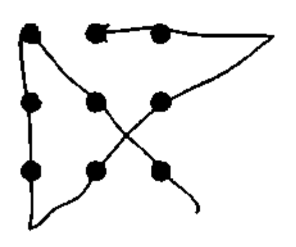
أول صندوق "خارج الصندوق"

مصدر عبارة "التفكير خارج الصندوق" غير معلوم على وجه التأكيد؛ لكن يبدو أنها ظهرت من ثقافة شركات الستينيات والسبعينيات من القرن المنصرم. من المعتقد أن العبارة كانت تشير بداية إلى لغز النقاط التسع الشهيرة حاليًا، والمستخدمة في تحفيز التفكير الإبداعي. التحدي هو أن توصل النقاط التسع في جدول مربع من خلال رسم أربعة خطوط مستقيمة تمر بها دون أن ترفع القلم من على الورقة، كما هو مبين في الصفحة ١١.



هذا يبدو مستحيلًا للوهلة الأولى، وهو بالفعل كذلك إذا لم يخطُ القلم أبدًا خارج الجدول المكون من النقاط. الحل الوحيد هو أن تقوم بمد على الأقل خط واحد لخارج حدود الجدول؛ وبالتالي "خارج الصندوق".*[٢]

* هوية مخترع لغز النقاط التسع هي محل نزاع أيضًا. يزعم جون أدير، أكاديمي بريطاني وخبير في فن القيادة، أنه قدم اللغز إلى ثقافة للشركات في عام ١٩٦٩، بينما ذكر المستشار الاداري مايك فانس أن الأحجية ظهرت من مكاتب مؤسسة والت ديزني. ظهر أقدم اقتباس لعبارة "خارج الصندوق" في مجلة



يطلق اللغز الكلاسيكي شرارة مناقشة سؤالين أساسيين في قالب قديم الطراز للإبداع في مجال الأعمال. الأول هو "ما نوع الصناديق التي تحصر تفكيرك؟"، والسؤال الثاني هو "كيف تفكر خارجها؟".

تتم الإجابة عن السؤال الأول عادة من خلال التفكير في أسئلة مثل: ما نوع مجال الأعمال التجارية الذي أعمل به؟ ما الذي أقضي معظم وقتي في عمله على وجه التحديد؟ ما مهارتي التي أكافأ عليها؟ ما الافتراضات -المعلنة وغير المعلنة- التي أقيمها حيال العالم بسبب الطريقة التي تشكل بها أنشطتي اليومية تفكيري؟

إذا كنت تجلس على طاولة مؤتمر، محاطًا بمديرين تنفيذيين آخرين لشركات سيارات، قد يكون أحد أقوى الصناديق هو "نحن شركة سيارات". بدلًا من ذلك، إذا كانت المقاعد على الطاولة تضم محاسبين، فإن أقوى صندوق ربما يكون "نحن شركة محاسبة".* يفترض هذا القالب من الإبداع أنه إذا كنت محاسبًا، فأنت "تفكر بطريقة معينة" حيال الأمور. أنت تفكر كمحاسب. تدعوك النظريات التقليدية عن الإبداع أن تخرج من مثل هذا الصندوق، لكن العنصر الأكثر إبداعًا في هذا النوع من التفكير هو عادة شيء بين سطور السؤال: "هل يقوم أي من منافسينا بشيء مختلف، وإذا كان الأمر كذلك، فلِمَ يجب علينا أن نقلدهم؟".

عوضًا عن ذلك، تخيَّل ماذا سيحدث إذا حاولت أن ترى شركة محاسبة بالطريقة التي يراها بها الآخرون في مجالات عمل مختلفة تمامًا -مبرمجون، أو ممرضات، أو ندلاء على سبيل المثال- إذا ما انتزعوا من حيواتهم الخاصة ووضعوا مكانك. التفكير خارج هذا الصندوق بهذه الطريقة سيضيف عنصر اختلاف،

Aviation Week & Space Technology في عدد يوليو ١٩٧٥. لكن مفهوم التفكير دون قيود يعود لما هو أقدم من ذلك. على سبيل المثال، عرّفت صحيفة Oelwein Daily Register تفكير السماء الزرقاء (أي التفكير الحر) بـ "التفكير الحقيقي. التخمين. الاندفاع داخل السماء الزرقاء. معرفة (الحقائق) كانت هي سبب إدراكي لحاجتي إلى نظرية التفكير بعقل منفتح blue-sky thinking".

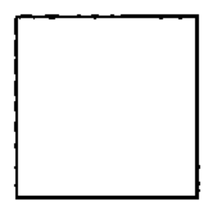
* لا ينبغي اعتبار هذا الكتاب تشجيعًا على "المحاسبة الإبداعية".

والذي قد يؤدي إلى تفكير أقل من الناحية التقليدية وأكثر في الجانب الإبداعي. هل سيرى المبرمج المحاسبة باعتبارها مجموعة من المبادئ الأساسية، ومجموعة من "التطبيقات" الإضافية؟ هل ستقوم الممرضة بفرز المرضى وفقًا لخطورة مشكلاتهم المالية؟ ليس هذا النوع من التفكير التوسعي الذي يدعو إليه "التفكير خارج الصندوق" ويحثك عليه تلقائيًا.

المسألة ليست أن التفكير خارج الصندوق هو ممارسة عديمة القيمة. يمكنه أن يكون طريقة مهمة لبحث مشكلات العمل، بالإضافة إلى أداء مهام إبداعية أخرى. المشكلة أنه خلال تقديمه يد العون للأشخاص ليتجنبوا الحلول الواضحة أو التقليدية للغاية، فإنه لا يقدم أي توجيه يذكر بخصوص أين يمكن العثور على أفضل الحلول. مجرد قولك لشخص أن يتجنب التفكير التقليدي هو مثل قولك ألا يقود على الطريق السريع دون منحه أي معلومات بخصوص أي طريق يسلكه في المقابل، أو هل يجب أن يضع في اعتباره ركوب طائرة أو قطار.

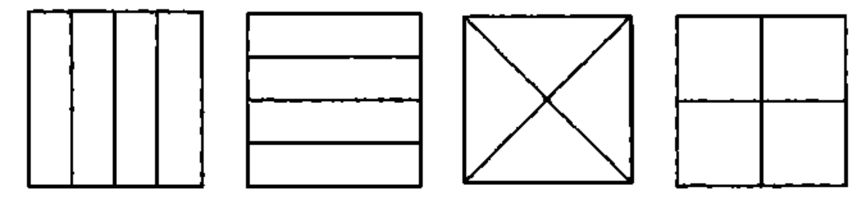
لذا، بدلًا من أن نطلب منك التفكير كيف يمكنك أن تصل تسع نقاط باستخدام أربعة خطوط، هناك سؤال من نوع آخر، منهج "للقالب العقلي الجديد" رمزي أكثر نفضل أن تفكر فيه مليًا.

انظر إلى المربع أدناه، وحاول أن تتخيل طرقًا مختلفة لتقسيمه إلى أربعة أجزاء متساوية في الحجم.

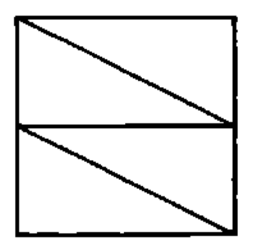
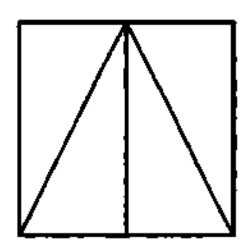


ما كل الطرق المختلفة التي يمكنك من خلالها عمل ذلك؟

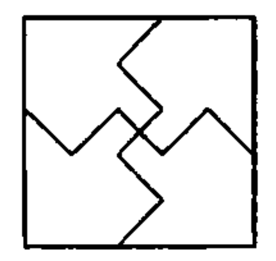
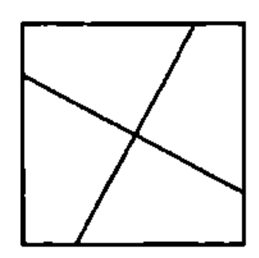
ينبغي عليك أولًا أن تقسّم المربع بواسطة رسم خط عمودي وآخر أفقي. يمكنك أيضًا أن ترسم خطوطًا قطرية أو شرائط:



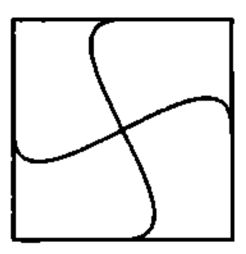
ما الخيارات الأخرى أمامك؟ هل وضعت في اعتبارك أشكالًا أخرى؟

ماذا عن صنع أشكال داخل المربع؛ والتي لا تكون مثلثات أو مستطيلات؟ ماذا عن تدوير حرف X، أو استخدام خطوط غير مستقيمة؟

هذا يبدأ في اقتراح عدد لانهائي من الحلول. ونحن حتى لم نجرب بعد استخدام الخطوط المنحنية:



إذا فكرت أكثر في الأمر، فسترى أن هناك عددًا لانهائيًا من الطرق لتقسيم المربع إلى أجزاء متساوية. بينما تطوّر هذه القوالب الشتى في عقلك، تدرك أن آفاقًا جديدة تتفتح لك، آفاقًا لا تستنفد أبدًا. هذه القفزة من بضع إجابات إلى عدد لا نهائي من الحلول هي مشابهة للقفز من "خارج الصندوق" إلى "صناديق جديدة": تتوصل إلى تغيير جذري لطريقة رؤيتك للمشكلة، وتدرك مدى اتساع الإمكانية الماثلة أمامك.

الهروب العظيم

قبل عدة سنوات، عندما كنا في مؤتمر بباريس نتحدث إلى المشاركين في ورشة عمل عن "التفكير خارج الصندوق"، أتى إلينا شخص بعدها، وقال: "ما الصندوق الذي تتحدث عنه على وجه التحديد؟".

لقد فهم الرجل الذكي المحب للاستطلاع الذي وجه إلينا هذا السؤال أننا كنا نتحدث مجازيًا؛ لكنه ضغط من أجل الحصول على مزيد من الأجوبة: "من صنع هذا الصندوق؟ هل يمكن أن يتفكك الصندوق؟ لمَ ينبغي عليّ أن أحاول تركه؟ كيف سيساعدني الخروج من الصندوق في ابتكار أفكار جديدة؟

دفعتنا أسئلة هذا الرجل الحكيم إلى التساؤل إن كان إخبار الناس بـ"التفكير خارج الصندوق" أمرًا مثمرًا أم لا؛ فلقد بدا تقريبًا مشابهًا لإخبارهم بأنهم سجناء أفكارهم، وأن عليهم الهروب! من ناحية منطقية، نحن بالفعل جميعًا مقيدون بواسطة صناديقنا بنظرة معينة للعالم، والتفكير خارج الصندوق يعني الهروب على الأقل من قيد واحد. لكن بصورة أعم، أدركنا أن حث الأشخاص على الهروب من سجن سيكون له فرصة نجاح فقط إذا أدركوا أنهم حقًا داخل نوع ما من السجون، وإذا فهموا تفاصيل ذلك. سيحتاجون إلى تعلم قواعد وعادات القيود التي تربطهم بقوالبهم، أين هي نقاط الضعف، وما هم بحاجة إلى تحقيقه لاكتشاف الثغرات في النظام، ثم الخروج من إحداها. وبمجرد أن يخرجوا من الصندوق، سيتعين عليهم أن يكتشفوا أين يذهبون، وهذا يعني العثور على صناديق جديدة بديلة.

سرعان ما أدركنا أن الرجل الذكي في باريس لعب دور السجين الساعي للحرية بمثالية من أجلنا، لأنه امتلك عقلًا باحثًا واستدلالًا إبداعيًا عمليًا يؤدي للتحرر في نهاية المطاف. وبالفعل، إن مجرد تصميم المرء على ترك الصندوق -أو السجن- لن يجلب الحرية. إنما التفكر في طبيعة الصندوق، والتساؤل عن سبب وجوده في المقام الأول، والسعي إلى فهم الاستراتيجيات والقيود المتحكمة به، تلك هي خطواتك الأولى صوب الحرية. وكما سنؤكد على مر صفحات هذا الكتاب، فإن الشك هو خطوة أولى مصيرية للتقدم تجاه الإبداع والتحرر.

كما اكتشفت شخصيات سارتر في مسرحية No Exit، يكون غالبًا من الصعب للغاية على الأشخاص أن يدركوا أنهم مقيدون بقالب، خاصة إذا كان لا شعوريًا أو

متغلغلًا بداخل الثقافة، أو داخل توقعاتهم، بحيث لا يعودون يستطيعون رؤية إلى أي مدى يعرقلهم. قد يكون من الصعب ترك صندوقك الحالي؛ لأنه مألوف ومريح، ولأن المساحة اللامحدودة خارجه تبدو مفتقرة إلى اليقين بصورة خطيرة.

نحن نؤمن أن قصة الإبداع هي ملحمة حرية: يجب أن تكون حرًا كي تبدع؛ لكن ينبغي أن تدرك أولًا أنك سجين حتى تتحرر. وهذا صحيح بصرف النظر عن مدى ذكاء الفرد، وبغض النظر عن مدى نجاحه في إدارة مؤسسة، فجميعنا نصبح سجناء صناديقنا على مر الوقت.

عندما تطرح أسئلة عن أي صندوق، أنت أيضًا تتساءل عن نفسك وقواك الذهنية: *ما نوع هذا الصندوق؟* ويستتبع ذلك سؤال نفسك، أي نوع من السجناء أكون، ما نوع السجن الذي أنا به؟ كيف يمكنني أن أتحرر؟ وبمجرد أن أحقق حريتي، ما العالم الذي سأسعى إلى بنائه؟

بعبارة أخرى، أنت لا تستطيع الهرب من قوالبك الحالية حتى تكون مدركًا لوجودها، وتبدأ في الشك فيها والتحقيق. وهذا يعني أيضًا صنع صناديق جديدة، ثم التحرر *منها* لصنع المزيد منها.

بما أن عقلك في حاجة إلى قوالب أو صناديق للتفكير، فإن مفتاح البقاء مبدعًا بطرق عملية وإدارة التغيير خلال تلك الأوقات من عدم اليقين، هو أن تحاول أولًا فهم صناديقك الحالية إلى أكبر درجة، ثم مهاجمة أي موقف أو مسألة من خلال تطوير مجموعة جديدة من الصناديق. يمكنك حينها أن تختار بعناية أي الصناديق ستستخدم، حتى وأنت تحتضن الغموض المتأصل في عمل ذلك. تلك القوالب والصناديق وطرق التفكير الجديدة هي التي ستحررك حتى ترى -ليس فقط الممكن- بل أيضًا ما الذي يجب عليك فعله للصمود والنجاح.

قد يبدو استلهام صنع صناديق جديدة أمرًا صعبًا، لكن مع الخطوط التوجيهية في هذا الكتاب وبعض العمل، ستصبح العملية أكثر بداهة وسهولة.

الفصل الثاني

كيف تصنع الصناديق وتستخدمها

أكمل الجملة التالية:

من الأمثلة على الطيور: ...

الآن، أكمل هذه الجملة:

الطائر هو مثال على ...

أي التدريبين بدا أسهل؟ إذا كنت مثل غالبية الناس، فستأتي بأمثلة على الطيور بسهولة وسرعة: حمامة، غراب، عصفور، يمامة...

الجملة الثانية على الأرجح أكثر صعوبة بشكل طفيف. نحن نظن أنك فكرت لبرهة ثم -بعد عبارة "الطائر هو مثال على..."- قد تكون استقررت على "حيوان". إذا كان هذا هو ما أكملت به الجملة، فلا حاجة للشعور بالخجل. ولكننا لن نهنئك كذلك: فالإجابة تقع داخل ما نشير إليه عادة بـ"منطقة الراحة"، ولا تستغل الحرية الإبداعية المتاحة لك استغلالًا تامًا.

في محاولة لإكمال الجملة الأولى، لم يكن لديك خيار سوى البحث عن أمثلة على الطيور؛ لم تكن لديك الحرية للمخاطرة بأي شكل. كان ذلك أسلوبًا آليًا أكثر للتفكير؛ وكنت عالقًا في صندوق "الطائر". لكن بالنسبة للجملة الثانية، كان بوسعك القيام بالكثير. كان يمكنك أن تقول الطائر هو مثال على شيء يطير، أو شيء يحب الناس النظر إليه. كان يمكنك أن تقول إنّ الطائر هو مثال على شيء مغطى بالريش، أو رمز للحرية. كان يمكنك أن تقدم حتى ردًا استفزازيًا "غير تقليدي" أكثر: "الطائر هو مثال على شيء أحب أن أشويه ثم آكله" أو "الطائر هو مثال على الشيء المثالي

لأضعه داخل قفص في غرفة الجلوس". بعبارة أخرى، كنت حرًا لأن تتحدى حسك المنطقي الأول وتخاطر، كانت لديك الفرصة لتبني صناديق كثيرة مختلفة.

أجبرتك تلك العبارتان على التفكير بطريقتين مختلفتين: عند الإجابة عن السؤال الأول، كنت تفكر بشكل *استنباطي*، بينما في الحالة الثانية كنت تفكر بشكل استقرائي. تساعد تحديات مثل هذه الناس على معرفة الاختلاف بين هذين النوعين من التفكير، وتشجعهم على الاستغلال الكامل للحرية الإبداعية المتاحة لهم مع التفكير بشكل استقرائي، بدلًا من الإجابة ببساطة أن الطائر هو حيوان.

مع التفكير الاستنباطي، يستخدم عقلك عملية منطقية -خطوات خوارزمية أساسية على سبيل المثال- لمعالجة مشكلة لها حل واحد فقط متاح (أو مجموعة محدودة من الحلول الصحيحة، كما هو الحال في مثال الطائر). عندما تستخدم التفكير الاستنباطي لحل مشكلة، ستستمر في العودة إلى نفس الحل/الحلول على مر الوقت.

ما ناتج طرح ٤٠٠ من ٥٠٠؟ الإجابة الوحيدة هي ١٠٠. ما سرعة الضوء؟ هناك إجابة واحدة فقط صحيحة: ٢٩٩,٧٩٢,٤٥٨ متر في الثانية (مع أنه يمكن صياغة الإجابة بإضافات متنوعة، على سبيل المثال ١٨٦,٢٨٢ ميل في الثانية). ما المثال على طائر؟ هناك احتمالات عديدة، لكن جميعها مستمدة من نفس مجموعة العناصر الفرعية الموجودة في صندوقك عن "الطيور"؛ أي إجابة هي إما إجابة صحيحة أو خاطئة.

على النقيض من ذلك، مع التفكير الاستقرائي يمكن لعقلك أن يذهب إلى اتجاهات مختلفة عديدة. هو يكون حرًا في أن يعمل ارتباطات جديدة، ويقوم بمجازفات، ويخترع، ويتخيل. لا يزال ممكنًا أن تكون النتيجة النهائية منطقية، لكنها يمكن أن تكون منطقية بشكل أقل توقعًا بكثير. ومع التفكير الاستقرائي، يكون هناك دومًا ما يخفى عن العين لأول مرة. في الواقع، العين (وكذلك العقل) تخدعك باستمرار، وهي تبسّط العالم أمامك، في بعض الأحيان بطرق لا ضرر منها، وفي أحيان أخرى لا تكون كذلك.

عندما يواجهك شيء ما في العالم "أمامك"، كيف تقوم بتفسيره؟ وفقًا للمنطق أم وفقًا لتخيلك؟ باستخدام معايير موضوعية أم غير موضوعية؟ بعبارة أخرى، الاستنباط والاستقراء هما طريقتان مختلفتان للتفكير؛ يمكنهما مساعدتك على حل المشكلات.

الاستقراء هو أن تلحظ شيئًا ما وتستخدم تلك المعلومة لخلق قوالب جديدة، أو تحديث القوالب الحالية، على سبيل المثال: إذا قرأت شيئًا ملهمًا عن بيرو اليوم، وقررت أن تقوم برحلة إلى هناك في خريف هذا العام، أو إذا أجريت دراسة استقصائية عن عملائك، واستخدمتها لتطوير تجزئة جديدة للسوق.

الاستنباط هو أن تأخذ القوالب الموجودة بعقلك وتستخدمها في التنفيذ. أنت تمتلك فكرة وتطبقها لتواجه العالم وربما حتى تغيره. على سبيل المثال، قد تقضي وقتًا في الغد تحاول تحديد تجهيزات رحلتك الخريفية إلى بيرو (حجز رحلة طيران بأقل تكلفة ممكنة في النصف الأول من شهر أكتوبر، أو ترى إن كان أي من أصدقائك يعرف أشخاصًا هناك)، أو الاتصال بوكالة لتطوير خطط مخصصة لكل قطاع جديد من العملاء.

ببساطة، يستخدم الاستنباط صناديق قائمة، بينما يصنع الاستقراء أخرى جديدة. كلا النوعين من التفكير مهم للإبداع العملي، لكن ليس في الوقت نفسه كما سترى قريبًا. كلاهما، وفهم جيد لكليهما، يكون حيويًا للتفكير في صناديق جديدة.

لنرَ كيف يمكن أن يعمل كل من الاستنباط والاستقراء معًا في عالم الأعمال. إذا كنت منخرطًا في الشئون المالية بأي شكل، أو درست مادة المحاسبة ١٠١ من قبل، فستكون ملمًا بالقيد المزدوج للحسابات. هو أسلوب متبع عمومًا يستخدم في المحاسبة لتسجيل المعاملات المالية، حيث تسجل كل معاملة في حساب دائن وآخر مدين (مثلًا، إذا بعت شيئًا بقيمة ١٠ دولارات، فسيزيد رصيدك بقيمة ١٠ دولارات وينخفض مخزونك بقيمة ١٠ دولارات).

نُسِّق مفهوم القيد المزدوج في القرن الخامس عشر على يد لوكا باسيولي، أحد معاوني ليوناردو دافينشي، على الرغم من وجود تجارب سابقة في هذا الشأن. قدم هذا الأسلوب، مشيرًا إلى أن التاجر الناجح يحتاج إلى ثلاثة أشياء: نقدية تكفي للائتمان، مسجلي حسابات مهرة، نظام محاسبة يتيح له معاينة شئونه في لمح البصر، وهو ما يستطيع أن يقوم به نظام القيد المزدوج، بما أنك ترى بسرعة مقدار ما يضمه كل حساب في أي وقت.

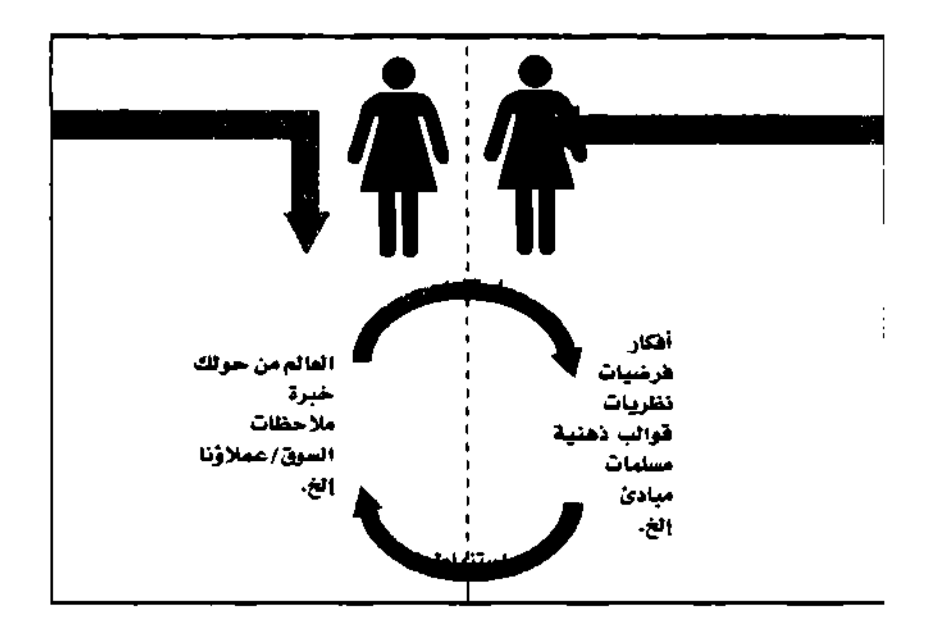
من بعض النواحي، كان هذا نظامًا أكثر تعقيدًا من نظام القيد الفردي الذي سبقه (حيث تقوم –على سبيل المثال– فقط بحساب مقدار النقدية التي تملكها مع نهاية اليوم، بدلًا من وجود حسابين منفصلين للأصول، والمديونيات، إلخ)، وبالفعل كان النظام الجديد يتطلب ضعف العمل، وبالتالي كانت هناك مقاومة له. لكن نظام

القيد المزدوج أتاح مزيدًا من الفهم المتين للأرباح، والأسهم، والفارق بين رأس المال والدخل، وأسس نظام اكتشاف أخطاء مدمج.

منذ أن تمت تلك القفزة الاستقرائية، منذ أن صُنع ذلك الصندوق الجديد، تغير العالم تغيرًا محوريًا. تزايد تعقيد المحاسبة بشكل ملحوظ فيما يخص الضرائب، النقد الأجنبي، تداول الأوراق المالية، عمليات الدمج المؤسسية على سبيل المثال لا الحصر. لكن الجوهر الأساسي للنظام لم يتغير. فقد أضفنا بشكل استنباطي على مر قرون إلى الصندوق الذي بُني بشكل استقرائي قبل خمسمائة سنة.[١]

توجد حالة مشابهة فيما يتعلق بالأعداد المركبة في الرياضيات. قبل نشوئها في القرن السادس عشر، لم يكن هناك ما يسمى بالجذر التربيعي لعدد سالب. وكان هذا يعني ببساطة أن بعض المعادلات متعددة الحدود لا يمكن حلها. بمجرد أن صُنع صندوق الأعداد المركبة أو "التخيلية" باستخدام التفكير الاستقرائي، محددًا رمز i بأنه الجذر التربيعي لـ -١، بنيت تطبيقات حقيقية على مدى قرون في الهندسة، والكهرومغناطيسية، والفيزياء الكمية بشكل استقرائي على هذه الطفرة الفكرية.

دعنا نراجع الرسم البياني الذي ورد سابقًا، حتى يتسنى لك أن ترى كيف تتحرك أفكارك في هاتين المساحتين، وتتدفق جيئة وإيابًا من جانب إلى الآخر.



بقدر تقدير المجتمع الغربي للتفكير الاستنباطي، إلا أن الاستقراء هو الشكل الأكثر ثراءً للتفكير. فالاستقراء يدفعك إلى طرح أسئلة، إلى تحدي قواعد جامدة وأطر عمل بالية، وأن تقوم بمخاطرات لن تستطيع ببساطة تنفيذها عند التفكير بشكل استنباطي. دائمًا ما يضيف الاستقراء شيئًا ما، ويقدم أفضل فرصة لصنع نتائج إبداعية جديدة. هو ليس منطقيًا بشكل موضوعي وبحت، والسبب جزئيًا يعود إلى كونه متصلًا باللاوعي لديك، بخبراتك الذاتية، بمعايير خاصة بك وحدك. لا يتطابق فردان في كيفية رؤيتهم وتفسيرهم للماثل أمامهم، ولا في كيفية استخدامهم لتلك التفسيرات لبناء قوالب جديدة. بالنسبة لغالبيتنا تقريبًا، لا يُقدّر الاستقراء حق قدره، ولا يستخدم بالقدر الكافي رغم أن فهمه واحتضانه يمكن أن يكون ذا فائدة عظيمة في كل جوانب حياتك.

دعنا نجرب تمرينًا ثانيًا. انظر إلى قائمة الكلمات أدناه، وقم بتصنيفها إلى فئات متنوعة.

رقم	خط مستقيم	قطري	جمع
قسمة	غير محدود	منحنى	ملليمتر
تعادل	معادلة	ضلع	نقطة
دائرة	محيط	قطر	مساحة
هرم	طرح	حد	مشتق
ثلاثة وعشرون	مستطيل	زاوية	عشري
نظرية	باي	قاسم	نسبة مئوية
كسر	صيغة	مخروط	صفر
حجم	سطح	عدد	حافة

تقترح نظرة سريعة على الجدول بعض الفئات المنطقية: عمليات حسابية، مرادفات، أرقام، أشكال هندسية. على سبيل المثال، القسمة والطرح كلاهما عمليات حسابية؛ السطح والمساحة يمكن اعتبارهما مترادفات؛ ثلاثة وعشرون وصفر كلاهما عدد؛ المخروط والهرم هما أشكال هندسية.

لدى جميعنا حاجة ملحة للتصنيف، وإذا لم نجد طريقة لتصنيف كلمات أو عناصر كهذه ضمن فئات حالية، فسنحاول وضع فئات جديدة، أو نبذها داخل فئة "أشياء أخرى" أو "متنوعات".

لكن إذا أعطيت نفسك الفرصة، فربما ستتوصل إلى فئة أكثر تطورًا قليلًا (وأقل وضوحًا) مثل الأضداد (الجمع في مقابل الطرح)، أو ربما كلمات من أربعة أحرف، أو كلمات لها عدد زوجي من الأحرف، أو كلمات متماثلة في اللغة العربية والفارسية. سيقول معظم الناس إن هذه الفئات أكثر إبداعًا؛ لكن لا يزال يمكنك بعدها استخدام الاستنباط لتضع عناصر داخل فئات ابتكرتها؛ فهي منطقية وموضوعية، حتى وإن كانت "منطقًا غير متوقع".

هل فكّرت في تصنيف هذه الكلمات تبعًا لجمالها النسبي؟ ماذا عن الكلمات التي صادف أنك تحبها؟ أو ربما كلمات تعتقد أنه يجب على كل الأطفال أن يتمكنوا من هجائها مع وصولهم لسن الثامنة؟ هذه الفئات شخصية أكثر، وكانت ستصبح خلاقة بشكل مختلف، بالمعنى الاستقرائي.

على أي حال، يصعب للغاية أن ننظر لقائمة من الكلمات ولا نبدأ بتصنيفها، سواء باستخدام معايير منطقية أو شخصية. التصنيف هو من أول تحركات الفكر، والعقل البشري لا يستطيع العمل بدون مثل هذه الصناديق. يكافئك المجتمع بشكل ثابت عندما تحسن تصنيف المعلومات، تنظيمها داخل أماكن تخزين معرفية مناسبة، وحفظها، واسترجاعها عندما يُطلب منك ذلك في أي وقت. كثير من مناهج تعليم الشباب -بما في ذلك التعليم الاستظهاري لحقائق الرياضيات واستخدام اختبارات الاختيار من متعدد الموحدة- تخصص مكافأة لقدرتك على تأدية مثل هذه المهام الاستنباطية. عندما تقدم لهم القائمة في الصفحة ٢٠، يكون الناس غير راضين عن تصنيفهم باستمرار، لأنه لا توجد وسيلة حقيقية لتأكيد أن جوابهم هو الصحيح. هي لا تكون بنفس سهولة مثلًا بعض المصطلحات الرياضية، وبعض الألوان، وبعض المدن. هم مضطرون لتقديم تنازلات، وهذه هي الطريقة التي تكون عليها الأمور في معظم الأحيان في الحياة الحقيقية أيضًا.

لكن الإبداع يتوارى بين أسئلة أخرى. ما الصناديق التي عليك اختيارها؟ وما المسميات التي عليك أن تعطيها لهم، ووفق أي معايير؟

عندما تجيب عن أسئلة مثل هـذه، تكون مجبرًا على أن تتجاوز المعلومات المتشابهة والتي تستخدم لمرة واحدة. هذه العملية بدورها تقودك تجاه فكرة، والتي

تتقبلها في نهاية المطاف كفرضية عملية. ثم تعيد هذه الفرضية إلى الحقائق التي واجهتها، وهنا ستختبر الفكرة من خلال تأكيدها أو دحضها أو تعديلها.

وجدتها! وتبًا!

التفكير في صناديق جديدة هو نظام يستخدم كلا المنهجين الاستقرائي والاستنباطي من أجل: ١) اكتساب مزيد من التحكم في صناديقك الحالية من خلال فهمها بوضوح على حقيقتها، وهي أنها تمثيلات ذهنية للواقع؛ ٢) صنع كثير من الصناديق الجديدة لاختبار افتراضاتك، وتصور فرص جديدة، وتقوية قدرتك على الابتكار؛ ٣) وأخيرًا، الاختيار من بين هذه الصناديق الجديدة. إن ذلك سيمكنك من استخدام عقلك بنفس الطريقة التي قام بها المكتشفون والمبتكرون والمخترعون العباقرة* في تاريخ العالم بمن فيهم: فرانكلين، أينشتاين، باستور؛ باخ، بيتهوفن، ديبوسي؛ أديسون، جوبز، بيش.

بيش؟

حصل المخترع الراحل مارسيل بيش على براءة اختراع الأقلام الجافة بعد الحرب العالمية الثانية، وأنشأ الشركة الشهيرة BIC. لقد تصور BIC في البداية كشركة أدوات مكتبية تتخصص في بيع الأقلام الجافة منخفضة التكلفة. من أواخر الأربعينيات وحتى أوائل السبعينيات من القرن الماضي، قضت إدارة BIC معظم وقتها في تطوير ابتكارات في نطاق صندوق "أدوات كتابة بلاستيكية منخفضة التكلفة تستخدم لمرة واحدة"، مع تنويع عدد ألوان كل قلم، وإضافة زخرفة ذهبية على

---

* نحن نقوم بتعريف "أبدع" بأنه إنتاج شيء جديد لم يكن ليوجد عدا ذلك، مثل سيمفونية موتسارت، أو أغنية لفريق البيتلز، أو تصميم لناطحة سحاب جديدة. "اكتشف" تعني -في قاموسنا- أن تكشف لأول مرة عن شيء موجود بالفعل، مثل أن يبحث فيزيائي في النشاط الإشعاعي، أو يرى باحث فلكي نجمًا جديدًا. و"اخترع" هو أن يكشف لأول مرة عن شيء جديد (لكن ربما يكون حتميًا، على عكس الإبداع)، مثل تلسكوب أو بوصلة أو حساب التفاضل والتكامل. هناك مجال للمناقشة: على سبيل المثال، هل النظرية الرياضية هي اختراع، أم اكتشاف، أم إبداع؟ هل للاحظات اللاصقة اختراع أم إبداع؟ على أي حال، يركز معظم عالم الأعمال التجارية، وكذلك هذا الكتاب، على ما عرفناه على أنه اختراعات. لمزيد من التفاصيل، انظر من فضلك:

Luc de Brabandere, *The Forgotten Half of Change: Achieving Greater Creativity Through Changes in Perception (Chicago: Dearborn Trade, 2005).*

الأقلام، ووضع مختلف الشعارات الدعائية عليها. على الرغم من أن أعمالها كانت في حالة جيدة، أرادت BIC أن تنمو.

يمكن للمرء أن يتخيل جلسات العصف الذهني المبكرة التي اقترح فيها مختلف المسئولين التنفيذيين أن تقوم الشركة بتصنيع أقلام مختلفة الحجم، متعددة الألوان، مع حبر قابل للمسح أو غير مرئي. لكن تخيل الاستجابة التي تلقاها أحد التنفيذيين عندما اقترح بحذر شديد أن تفكر شركة الأقلام في تصنيع ولاعات!* كان سيبدو الاقتراح غير معقول... حتى غيّر المسئولون التنفيذيون الآخرون تصورهم لرؤية BIC لا كشركة مصنعة للأقلام، ولكن بدلًا من ذلك كمصممة وصانعة لكل الأشياء البلاستيكية غير المكلفة التي تستخدم لمرة واحدة. تغيرت الكلمة المفتاحية من "الكتابة" إلى "أشياء تستخدم لمرة واحدة". لم يتغير شيء في العالم أمامهم؛ هذه لم تكن فكرة جديدة، فماكينات الحلاقة والولاعات البلاستيكية موجودة بالفعل. لكن بمجرد أن قام المسئولون التنفيذيون بهذه القفزة الذهنية، بدا توسع الشركة نحو مجالات أخرى على الأرجح منطقيًا وواضحًا. مدعومة بدعاية جذابة وقوية، أطلقت BIC أولى الولاعات التي تستخدم لمرة واحدة في عام ١٩٧٣ وأولى ماكينات الحلاقة التي تستخدم لمرة واحدة عام ١٩٧٥، فتصبح في نهاية المطاف رائدة السوق العالمي في ولاعات جيب تحمل علامة تجارية، وتحقق المركز الثاني في السوق عالميًا بفضل ماكينات الحلاقة ذات القطعة الواحدة. إن ابتكار الشركة لصندوق جديد رائع لنفسها هو الآن أسطورة. جربت BIC كل أنواع المنتجات، بما فيها العطور، ألواح التزلج، وحديثًا، هواتف خلوية مسبقة الشحن منخفضة التكلفة (تباع في أكشاك الجرائد، محطات القطار، المطارات). بعض هذه القفزات لمجالات جديدة كانت ناجحة، وبعضها الآخر كان أقل نجاحًا، لكن يمكننا أن نقول إن كل هذه الجهود الخلاقة هي الآن جزء من ثقافة واستراتيجية الشركة التي ساعدت BIC على أن تظل رائدة في السوق لعقود.

إن ابتكار BIC لصندوق جديد قيّم -كل شيء منخفض التكلفة يستخدم لمرة واحدة- هو مثال قوي لما نحب أن نشير إليه بلحظة وجدتها. عندما تقع هذه اللحظة، تكون في موضع التحكم: أن تقود موجة التغيير، وتستغلها. أنت تغير من تصوراتك واستراتيجياتك بطريقة مدروسة وفي الوقت المناسب، وتصنع صندوقًا جديدًا.

---

* ربما كان بيش نفسه. انظر

Laurence Bich, *Le Baron Bich: Un Homme de Pointe* (Paris: Perrin, 2001).

يمكن أن تستتبع لحظات "*وجدتها*" ابتكارًا لعملية أو منتج. مثل ابتكار مؤسسة أبل لجهاز الآي فون، أو تطوير تويوتا بعد الحرب لاستراتيجيات التصنيع "الرشيق" الهائلة والمتحدية للصناعة الخاصة بها. تستطيع هذه اللحظات أن تنتج نماذج فكرية للخدمة المتصورة بعبقرية التي ستنمو بسرعة للسيطرة على السوق، مثل الامتياز التجاري لمراكز Kumon Math and Reader Centers ومقرها الرئيسي في اليابان، حيث تخدم مراكزها للتعليم بعد المدرسة أكثر من أربعة ملايين طالب مدرسي كل عام في سبع وأربعين دولة.[٢]

تقع لحظة *وجدتها* أيضًا عندما تصنع أسواقًا جديدة أو نماذج أعمال تجارية لشركتك أو عملك. لاحظت IKEA أن أسعار العقارات والإنشاءات تتبعها أينما فتحت متجرًا، وعادة في مناطق غير متطورة خارج مركز حضري كبير. وحتى تستفيد ببعض من تلك القيمة، أطلقت IKEA في روسيا شركة تابعة لتطوير مجمعات التسوق كاملة، وتأجير المساحة بنفسها. تجني هذه الشركة التابعة الآن أرباحًا أعلى من تجارة البيع بالتجزئة المستقلة الأصلية، ويجري تصدير نموذج العمل إلى أسواق أكثر نضجًا أيضًا. مثال آخر على لحظة وجدتها، عندما أسس سير فاضل عابد منظمة BRAC، منظمة قطاع المواطنين الأكبر عالميًا، والتي تضم اليوم ما يزيد على سبعة ملايين فرد في مجموعات تمويل المشروعات الصغيرة في بنجلاديش وحدها. باستخدام منهج جديد متعدد الأوجه للتمكين الذاتي -بما في ذلك التعليم المبكر، الرعاية الصحية، خدمات إقراض المشروعات الصغيرة، الدعم الزراعي، المساعدة القانونية، خدمات تطوير الأعمال التجارية- ساعدت منظمة BRAC أكثر من ١١٠ ملايين شخص في دول مثل أوغندا وتنزانيا وجنوب السودان وباكستان وسيراليون، وليبيريا، وسريلانكا، وأفغانستان التي مزقتها الحرب. وبين لهم المنهج كيفية حشد الموارد والمهارات والثقة بالنفس للسمو فوق الفقر.[٣]

في المقابل، عندما تقع لحظة *تبًا*، تكون قد تخلفت عن الركب، وترى صاروخًا يحلق في السماء من دونك. فأنت على الجانب الخاسر من التقدم الاقتصادي أو التكنولوجي أو الاجتماعي. مع تبًا، يطور الآخرون قوالب واستراتيجيات جديدة قوية قبلك. هم في وضع التحكم؛ بينما التغيير يحدث لك (أو لعملك أو بيئتك)، بدلًا من أن يحدث من خلالك. يجب عليك أن تلحق بالركب، لأن تصوراتك لم تتغير بالسرعة الكافية.

الأمثلة على الشركات التي -من رأينا- كانت لها استجابة تبًا تشمل، إنشاء Blockbuster تجارة إرسال الفيديو بواسطة البريد الإلكتروني لمنافسة Netflix؛

وانشاء تجارة الأكشاك السريعة لتأجير الأفلام لمنافسة Redbox؛ و"سي إن إن" التي كانت في السابق رائدة قنوات الأخبار اليومية على مدار الأسبوع (والتي نشأت في الأساس في لحظة *وجدتها* قبل سنوات)، تكافح الآن لاسترداد حصة رائدة من مجال الصناعة التي بسطت سيطرتها عليه شبكة Fox News من خلال وسائل الترفيه بالبرامج الإذاعية الحوارية الشخصية.

على الرغم من أنهما قد يبدوان مختلفين، لكن *وجدتها* و*تبًا* هما في الأساس نفس الشيء من المنظور المعرفي؛ فكرة كنت تتمسك بها استبدلت توًا بفكرة جديدة. هي لحظات من الإدراك المفاجئ -لحظات من الشعور بالصدمة- في وجه التغيير الثوري(*تبًا!*) أو إمكانية جديدة رائعة (*وجدتها!*).* كلاهما يمكن أن يؤدي في نهاية المطاف إلى النجاح (يمكن أن تقود وجدتها إلى فكرة جديدة لامعة، يمكن أن تؤدي تبًا إلى إطلاق شرارة إعادة ابتكار مذهل لصناديقك) أو إلى الفشل (عندما لا تستفيد من لحظة *وجدتها*، أو لا تتعافى من لحظة *تبًا*). وبالتالي فإن تجنب *تبًا* وتحقيق *وجدتها* هو ليس ببساطة مهمة الحصول على مزيد من الأفكار، أو حتى أفكار أفضل. فمعظم لحظات تبًا لا تعود إلى نقص في الأفكار؛ وإنما إلى الطريقة التي تعالج بها الأفكار. هي تقع عندما لا ينتقل الناس إلى صندوق جديد في الوقت المناسب.

في صيف عام ١٩٩٩، كان طفل يسمى نوح غير قادر على التنفس بعد وقت قصير من ولادته. ما يمثل كابوسًا لأي والدين، أو من على وشك أن يكونا والدين، أسرع بهذا الولد المائل للزرقة، كما وصف، إلى غرفة العناية المركزة لضمان إعادة ضخ مستوى كافٍ من الأكسجين إلى مجرى الدم. والده، وهو عالم أحياء ورائد أعمال يسمى جوناثان روثبيرج، كان ساخطًا: "كنت غاضبًا لأننا لم نعرف ما المشكلة. كنت حانقًا من نقص المعلومات... لمَ لا أستطيع أن أملك معلومات كاملة عن نوح؟ لمَ لا أستطيع الحصول على الخريطة الجينية الخاصة بنوح؟ لأنه لو كانت معي تلك الخريطة، لعرفنا مع الأطباء ما نقلق حياله وما لا نقلق حياله".[٤]

قدم العالم لروثبيرج معلومات معقدة (وغير كافية) عن تسلسل الخريطة الجينية البشرية. وقدم له أيضًا أسى مشاهدة طفله يعاني من علة آمن أنه كان

---

* بالفعل، للفكاهة نفس التأثير أيضًا: عندما "تفهم" نكتة، يحدث على التو تغير في قالبك العقلي. على سبيل المثال، عندما يسأل الممثل بيتر سيلرز -شخصية المفتش كلوس في فيلم The Pink Panther Strikes Again (١٩٧٦)- موظف الفندق (يؤدي دوره جراهام ستارك) إن كان كلبه يعض ويجيبه بلا، يشرع في عض الكلب من قدمه... فيعضه الكلب. قال كلوس: "حسبتك قلت كلبك لا يعض"، فيجيبه الموظف بالعبارة الطريفة الحاسمة: "هذا ليس كلبي". على الفور يتغير صندوقك!

يمكن التحكم بها إذا كان تسلسل الحمض النووي عنصرًا قياسيًا في الممارسة الطبية.

استمر روثبيرج حتى حصل على لحظة وجدتها التي قادت في النهاية إلى دراسة جديدة عميقة في تسلسل الحمض النووي البشري. ظهرت لحظة الإلهام لديه عندما كان يجلس في غرفة الانتظار في المستشفى، حيث كان نوح يخضع للعلاج، ناظرًا إلى غلاف مجلة عليه صورة المعالج الدقيق بينتيوم لشركة إنتل.* مع وجود هذه الصورة أمامه توصل روثبيرج إلى فكرة -بطريقة "اللمبة" الكلاسيكية- أن يحاول أن يحقق لتسلسل الحمض النووي ما قام -بشكل أساسي- جاك كيلبي وروبرت نويسي بتحقيقه بشكل ذائع لصناعة الكمبيوتر، عندما اخترعا الدائرة المتكاملة في الخمسينيات من القرن الماضي[٥]. رأى روثبيرج فرصة لتطوير طريقة لتسلسل الخرائط الجينية الفردية بشكل أسرع وأكثر إيجازًا، وفعال، وبتكلفة في متناول الجميع. قال روثبيرج: "إذا استطعنا أن نفعل ما قامت به صناعة الكمبيوتر [من خلال] الكمبيوتر الشخصي، يمكننا في الواقع أن نضع تسلسلًا للخرائط الجينية الفردية. تلك الليلة، كانت رؤيتي هي صناعة رقاقة لتسلسل الخرائط الجينية الفردية والشخصية".

مع مواجهة العالم الفوضاوي أمامه -وظلم معاناة نوح- تصوّر روثبيرج نموذجًا فكريًا جديدًا تمامًا لتسلسل الحمض النووي. الفكرة الكامنة وراء أجهزة تسلسل الحمض النووي السابقة -الصندوق الأقدم الذي اعتمد عليه الباحثون وشركات التكنولوجيا الحيوية لفترة طويلة- استلزمت *التصوير*، والذي يستخدم كاميرات للكشف عن الأصباغ الفلورية المتصلة بالقواعد†: أدينين، سايتوسين، غوانين، ثايمين في جين أو كروموزوم.[٦] مستوحيًا من التكنولوجيا الأسطورية لإنتل، توصل روثبيرج إلى فكرة استخدام رقاقة السيليكون -بدلًا من الكاميرات- للكشف عن أيونات الهيدروجين المنتجة عندما يتم إدخال قاعدة جديدة إلى ضفيرة حمض نووي.[٧] هذا المنهج الجديد -فك شفرة الحمض النووي باستخدام *أشباه الموصلات*- مثّل صندوقًا جديدًا كلية. وجدتها!

لعب كل من التفكير الاستقرائي والاستنباطي دورًا أساسيًا في العملية الإبداعية عند روثبيرج. عندما لاحظ صورة لشبه الموصل "بينتيوم" أمامه، استخدم التفكير الاستقرائي ليطبقها على *حالته*، وليتوصل إلى فكرة صنع رقاقة مشابهة يمكنها أن

* المعالج الدقيق هو دائرة متكاملة منفردة قادرة على ضم ملايين من الترانزستورات. في السنوات التي سبقت تطويرها، كانت أجهزة الكمبيوتر الصاحبة الضخمة ذات وحدات المعالجة المركزية ذات الكفاءة الأقل بكثير تستطيع أن تضم آلافًا فقط من تلك الترانزستورات http://en.wikipedia.org/wiki/Microprocessor.

† بشكل عام، تتضمن عملية تسلسل الحمض النووي تعريف ترتيب "القواعد" (أدينين، سايتوسين، غوانين، ثايمين) في جين أو كروموزوم.

تعرض تسلسل الخريطة الجينية للفرد. كانت قفزة استقرائية في وجه الغموض. ثم اعتمد بعدها على التفكير *الاستنباطي*، مستخدمًا كل القوالب القائمة المتصلة بالتكنولوجيا الحيوية -سنوات دراسته للهندسة الطبية الحيوية والكيميائية، ومعرفته العميقة بعلم الأحياء وعلم الجينات، وتجاربه اللاحقة في بحث وتطوير ابتكارات تتصل على وجه التحديد بعلم الخريطة الجينية- لتطوير فرضية عن كيف يمكنه تصميم تلك الرقاقة وتقديمها للسوق.

من وجهة نظرنا، لم يكن روثبيرج ليتمكن من أداء مثل هذا التحول المغير لقواعد اللعبة (من استخدام التصوير إلى استخدام رقاقة شبه موصلة) إذا لم يكن أولًا عرّف بعناية وسبر غور الصناديق التي كان يستخدمها هو والآخرون للتفكير في تسلسل الخريطة الجينية. لأنه كان بالفعل مدركًا تمامًا للنماذج الفكرية القائمة، كان قادرًا على رؤية الإمكانية التي يمكن أن تكمن في أشباه الموصلات (وهي تكنولوجيا عريقة) لتسلسل الخرائط الجينية البشرية. كان بإمكان عشرات من العلماء الآخرين من ذوي المعرفة الكبيرة أن يقوموا بنفس القفزة الإبداعية التي قام بها روثبيرج، لكن لماذا لم يفعلوا؟ كان عليهم تغيير تصوراتهم أولًا، لم يستطيعوا تخيل منهج إلى تسلسل الحمض النووي يتضمن أشباه الموصلات بينما هم عالقون في صندوق "التصوير".

بعد فترة وجيزة من توصله إلى أفكاره الجديدة، أسس روثبيرج شركة سماها 454 Life Sciences، والتي في غضون بضع سنوات فقط نشرت الخريطة الجينية الكاملة لعالم الحمض النووي الأسطورة جيمس دي واتسون، وكذلك الخريطة الجينية للإنسان البدائي.[٨] كما أسس أيضًا شركة ثانية، شركة Ion Torrent، والتي بحلول عام ٢٠١١ كانت تسوق لجهاز تسلسل الحمض النووي، الذي يسمى Personal Genome Machine، وهو جهاز في حجم طابعة مكتبية يوجد الآن في عيادات الأطباء، والمستشفيات، وغيرها من المراكز الطبية في كل مكان، محققًا بذلك حلم روثبيرج في أن يكون تسلسل الحمض النووي جزءًا لا يتجزأ (وفعالًا وذا تكلفة في متناول الجميع نسبيًا) في الممارسة الطبية اليومية.[٩]

من خلال ابتكار لاحق، طوّرت Ion Torrent جهازًا يتطلب حاليًا ساعة أو ما يقاربها لإصدار تسلسل لعينة حمض نووي، في حين أن الأجهزة السابقة كانت تستغرق أيامًا عديدة أو ربما أكثر.* فيما بعد شراء شركة Life Technologies

---

* في خطوة كبيرة مفاجئة خلال صيف ٢٠١١، نشر روثبيرج وزملاؤه مقالًا في مجلة Nature يعلنون فيه تطوير "جهاز شبه موصل متكامل يتيح تسلسلًا غير بصري للخريطة الجينية". أظهر هذا المقال كيف كان يستخدم

لـ Ion Torrent (وهي الصفقة التي أعلن عنها بمبلغ ٢٧٥ مليون دولار، لكن وصلت إلى ٧٢٥ مليون دولار مع تلبية بعض النقاط المهمة المحددة) في خريف ٢٠١٠، [١٠] أصبح هذا الابتكار المميز الآن آخذًا في تحسين قدرة متخصصي الرعاية الصحية على تشخيص وعلاج عشرات الأمراض والحالات الطبية بشكل جذري. إنه يعزز من جودة ومدة حياة الملايين من البشر في جميع أنحاء العالم.

إنّ قصة روثبيرج هي تذكير قوي بأن الاعتماد على الوضع الراهن ليس خيارًا قابلًا للصمود في عالم متغير. إما سيطور الناس أفكارًا جديدة بأنفسهم (*وجدتها!*) أو سيقوم الآخرون عوضًا عنهم بهذه المهمة (*تبًا*).

هؤلاء الذين يريدون أن يتكيفوا بشكل فعال مع التقلبات المتزايدة في ريادة السوق، مع انتشار نقاط البيانات والمحفزات التي تقوض مزايا المعلومات التقليدية، ومع عدم الوضوح المتسارع لحدود كثير من المجالات، لا يستطيعون أن يثقوا بالطريقة التي كانوا يؤدون ويرون بها الأشياء على الدوام. يجب عليهم احتضان العالم بكل تناقضاته وتعقيداته. عمل ذلك يتطلب التفكير في صناديق جديدة.

منهج الخطوات الخمس للتفكير في صناديق جديدة

كل خطوة من الخطوات الخمس لإطار عملنا تستند إلى "نظرية الصندوق" التي استكشفناها في الفصل الأول، وتستند -على نطاق أوسع- إلى فهم كيفية تفكير واستنباط العقل البشري في الحقيقة. مع كل خطوة، هناك أدوات وأساليب ستقربك من العثور على الحرية المطلقة من المعتقدات الموجودة مسبقًا، ومن اكتشاف طرق أصلية لرؤية العالم، ثم تعديل هذه القوالب الذهنية بوسائل مثيرة للاهتمام. عندما تكتمل العملية، سيكون لديك منهج واضح لتحرير قوتك

هذا الجهاز الجديد لنشر تسلسل الجينات الشخصية لجوردون موور، أحد مؤسسي إنتل، الذي ساعدت رقاقته الشهيرة في إلهام روثبيرج بصندوق جديد تصوري في المقام الأول. Jonathan Rothberg et al., "An Integrated Semiconductor Device Enabling Non-optical Genome Sequencing," Nature 474 (July 21, 2011), p. 474. وانظر أيضًا Nicholas Wade, "Decoding DNA with Semiconductors" New York Times, July 20, 2011.

الإبداعية غير المستغلة وتوليد أفكار جديدة، ومنظور مختلف تجاه الأفكار الحالية.

لقد استخدمنا هذا المنهج ذا الخطوات الخمس مع مسئولين تنفيذيين من بعض أكبر الشركات العالمية، لمساعدتهم على صقل رؤيتهم، وتصور مستقبلات بديلة، وتقوية قدرات شركاتهم على ابتكار منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة. يمكن لأي شخص استخدامه لوضع ذخيرته الفكرية الحالية تحت المساءلة، ابتكار أفكار جديدة، ثم تحديد أفضلها استحقاقًا للسعي وراءه.

سوف نقدم كل خطوة في فصول "متوغلة" منفصلة (الفصول ٢-٧)؛ لكن نعرض لك هنا بإيجاز ما تحتاج إلى معرفته:

الخطوة ١: شكك في كل شيء

أولًا، سوف نبحث في كيفية الشك في كل شيء تظن أنك تعرفه، وتذكر أن كل أفكارك حتى الأكثرها نجاحًا، هي فرضيات لديك وليست قوانين كونية لا تقبل التغيير. سنمكّنك من أن تتحدى الصناديق التي تحدد تصورك للعالم، وأن تفكر بإبداع حيال كيفية تعريف المشكلات المحددة التي تأمل في حلها. تقترح الخطوة الأولى مجموعة متنوعة من المناهج لتعينك على فهم كيف أن الطرق التي جبلت عليها سابقًا يمكنها أن تحد من قدرتك على تطوير تصورات جديدة. إنها تشجعك على إعادة اكتشاف التفكير الاستقرائي، وفهم الحاجة إلى الخروج من منطقة الراحة المعرفية الضيقة إلى منطقة المخاطرة. تدفعك الخطوة الأولى إلى التفكر في طرق تحفيزية لتأطير السؤال أو المسألة الرئيسية التي تأمل استكشافها.

الخطوة ٢: استكشف الممكن

هنا سنعيد تأمل العالم أمامك بحماس واجتهاد وبوعي ذاتي جديد. ستفكر مليًا في الأسئلة أو القضايا التي بدأت تكونها وتنقحها خلال الخطوة الأولى. سوف تحدد التغيرات الرئيسية التي تعتقد أنت ومؤسستك أنها على الأرجح ستشكل ليس فقط شركتك بل المجال بأكمله -وما هو أبعد من ذلك، مثل شركة BIC- على مر السنوات المقبلة. على سبيل المثال، سوف تستكشف من يمكن أن يكون عملاءك المستقبليين، أو الزبائن، أو التابعين؛ ما الذي سيحتاجون إليه ويرغبون به أكثر شيء؛ ما الذي سيقوم به منافسوك لجذب عملهم والحفاظ عليه؛ وما أمواج التغير العالمية، أو التوجهات

الكاسحة، المتوقع حدوثها في المجالات المختلفة من الأعمال، والثقافة، والتكنولوجيا، والمجتمع. مع نهاية الخطوة الثانية، ستكون قد كونت فهمًا واضحًا للقضايا التي تريد التعامل معها، والأهداف التي تأمل في تحقيقها. بشكل أساسي، سوف تعينك الخطوة الثانية على تحليل العالم، لا لتتمكن من تحديد الإجابات الصحيحة، ولكن لكي تتمكن من طرح *الأسئلة* الصحيحة.

الخطوة ٣: شعّب

أفضل طريقة للحصول على فكرة جديدة هي أن تملك كثيرًا من الأفكار. يدعوك التشعب إلى صنع قوالب ومفاهيم وفرضيات وطرق تفكير عديدة جديدة. هو يستتبع تحرير العقل والروح كي لا يتم رفض -حتى الآن- ما قد يبدو حتى صناديق حمقاء أو غير حكيمة. سوف نقدم لك تمارين تشعب سهلة التطبيق، ومليئة بالمتعة مصممة لمساعدتك أنت وفريقك على توليد أفكار مثيرة جديدة وعديدة.

الخطوة ٤: قارب

هنا سنتحول من متعة التفتح الذهني لعملية التشعب إلى عملية تحليلية أكثر (ومألوفة) من اختبار أفكارك، لترى أيها تريد أن تمضي به قدمًا. التقارب هو المرحلة التي تتحول فيها أفكارك من قائمة طويلة إلى مجموعة منتقاة أكثر، ثم أخيرًا إلى عدد أصغر (أو حتى فكرة واحدة فقط) يمكن تطبيقه لتحقيق نتائج باهرة.

الخطوة ٥: أعد التقييم بلا كلل

في عالم التغير الدائم لا توجد فكرة تبقى جيدة للأبد. هنا سنطلب منك البقاء مطلعًا على صناديقك، لتحدد متى يحين وقت التخلص من القديم منها وصنع أخرى جديدة. مطلب رئيسي لهذه الخطوة هو خفة الحركة، والميل إلى القيام بمخاطرات محسوبة، والتعلم من الإخفاقات المدروسة. سوف نوجهك من خلال مجموعة من "إشارات الضعف"، وهي دلائل بأن تفكيرك الحالي ربما يقترب من التقادم. وسوف

نريك أيضًا كيف يمكن أن يرتبط بشكل مفرط بصناديق قديمة، حتى أكثر المفكرين المبدعين، مما يستلزم عملية كاملة جديدة من "الشك"، والبدء من جديد بالخطوة الأولى. الغرض الرئيسي من هذه الخطوة الخامسة -ومن الدورة بأكلمها حقًا- هو مساعدتك على تبني نوع جديد من العملية الإبداعية ليس عمليًا فحسب بل *مستدام* أيضًا، مما يمكّنك أنت ومنظمتك من البقاء مبدعين على مدى فترة زمنية طويلة.

عقلية جديدة تمامًا

هناك عدد لا نهائي من الطرق للتفكير في صناديق جيدة، سواء مع مجموعة صغيرة من شركاء العمل، أو زملاء في قائمة مجلة Fortune لأفضل ٥٠٠ شركة، أو ببساطة بعض مع الأصدقاء الثقات.

عمليتنا المكونة من خمس خطوات يمكنها أن تساعدك على بناء صناديق واسعة الجوهر -مثل رؤية استراتيجية جديدة أو شيء مثل مفهوم شركة BIC عن "أشياء بلاستيكية منخفضة التكلفة تستخدم لمرة واحدة"- ثم ملئها بالاحتمالات (كما فعلت مؤسسة BIC مع الصناديق "الأصغر" عن الولاعات وماكينات الحلاقة). يمكنها أن تمكّنك أيضًا من تقوية صناديقك، والاستعداد بشكل أفضل للمستقبل الغامض، من خلال تطوير مجموعة متنوعة من السيناريوهات المصممة خصيصًا، بما يلائم حالتك. بعد أن نأخذك في جولة إلى الخطوات الخمس، سوف نناقش بعضًا من التطبيقات العديدة التي يسألنا عنها كثيرًا عملاؤنا (الفصلان ٨-٩). إن تطبيق هذا *الكتاب* يمنحك إبداعًا بلا قيود أكثر قوة، ومع ذلك براجماتي ومستديم أكثر.

لكن تذكر أن منهجنا ذا الخطوات الخمس هو مجرد صندوق آخر! رغم أننا نقترح أن تمر بهذه الخطوات بشكل متتابع، فإنك قد تجد في بعض الأحيان من المفيد أن تستخدمها بترتيب مختلف (على سبيل المثال، الخطوتان الأولى والثانية يمكن أن تتداخلا كثيرًا، وذلك في البحث عن التوجهات والعملاء التي تحدث بالتوازي مع جهودك لفهم صناديقك الحالية والشك فيها)، وفي بعض الأحيان تكون فكرة ذكية أن تكرر خطوة أو أكثر (وكما سترى، نحن في كثير من الأحيان نشجع الأشخاص على القيام بدورات متعددة من التشعب والتقارب). في بعض الأحيان يكون من المفيد تكرار خطوة عدة مرات قبل المضي قدمًا. بصرف النظر عن كيفية استخدامك لهذه الخطوات، نحن نثق أنك ستجد هذا المنهج محررًا. مع توضيح ذلك، نحن أيضًا

نعتمد عليك أن تشك، وتراجع، وتنقح، وتتكيف لتجعل العملية تعمل على أفضل نحو معك. بل نحن نشجعك أن تستبدلها بنموذج فكري آخر إذا قررت (بعد تفكير متأن) أنها لم تعد متصلة بالواقع أو مفيدة. مقصدنا الأساسي هو: *كل صندوق مهما كان مفيدًا أو ذكيًا؛ هو يحتاج في النهاية لأن يتعرض للمراجعة أو الاستبدال.*

سواء من خلال العملية ذات الخطوات الخمس التي نعرضها هنا، أو نموذجك الفكري المحدّث، نحن نحثك على السعي إلى التنقل بشكل متبادل بين التشعب والتقارب، بين العالم أمامك والصناديق بداخلك، بين أكثر التحليلات موضوعية ومنطقية، وأكثر طرق التفكير مجازفة، وشخصية، وبعدًا في الاحتمالية. نريدك أن تشك في كل قوالبك الذهنية الحالية، قبل أن تضع استراتيجية أو تقوم بالتنفيذ، أن تحتضن الغموض وتدعه يدفعك لطرح كل الأسئلة الصحيحة. نحن ندعوك لأن تمضي لما هو أبعد من مجرد محاولة التفكير "خارج الصندوق"، والتفكير بدلًا من ذلك في صناديق جديدة متعددة (موسعة لمدارك العقل، مغيرة للحياة، أو ببساطة مجددة). الجدول في صفحة ٣٣ يعرض بإيجاز بعض الاختلافات الأكثر عملية بين النموذج الفكري القديم للإبداع في مجال الأعمال التجارية والنموذج الجديد الذي نقترحه.

نحو نموذج فكري جديد للإبداع في الأعمال التجارية

اقترح لأول مرة في الستينيات، كان العالم أكثر قابلية للتوقع، وأقل تعقيداً، إلخ.	هو منتج للقرن الحادي والعشرين، العالم أكثر تقلبًا بشكل واضح، مع مزيد من عدم اليقين ومزيد من الاحتمالات.
الافتراض الأساسي: الفكرة التي نبحث عنها لا توجد بعد. استجابتنا: نحن بحاجة إلى أفكار جديدة!	الافتراض الأساسي: هناك الكثير من الأفكار الموجودة بالفعل. استجابتنا: كيف يمكننا أن نغير الطريقة التي نراها بها؟ ما العدسات الجيدة التي قد تكون مفيدة؟ مع السؤال/ الإطار الصحيح، يمكننا أن نقدم أفكاراً جديدة، أو تكون الأفكار القديمة مفهومة فجأة.
كيف يمكننا تنفيذ ما يجب علينا فعله؟ على سبيل المثال، كيف يمكننا أن نبيع مزيداً من الأقلام؟	أولاً، اسأل "ما الذي يجب علينا فعله؟" ثم اقلق حيال الكيفية! هل نحن شركة أقلام أم شيء آخر؟
هناك خطوتان رئيسيتان لتوليد أفكار جديدة: التشعب والتقارب، (كما في دي بونو، أوزبورن، إلخ).	هناك خمس خطوات: ابدأ بالشك، ثم استكشف قبل التشعب والتقارب، وكن دائمًا منفتحًا للمراقبة.
تتم العملية بشكل مخصص وتكون خطية.	العملية هي حلقة مستمرة، على الأخص المراقبة والشك، هذا يجعل النتائج مستدامة أكثر.
بشكل عام، تكون المخرجات منتجًا جديداً أو خدمة جديدة.	المخرجات هي صندوق جديد، قالب عقلي جديد، وتظهر المنتجات، والخدمات، والرؤى، والاستراتيجيات كنتائج، ويمكن أن تصنع بطريقة قوية أكثر من خلال مجموعة من الصناديق تسمى سيناريوهات.

التفكير خارج الصندوق مقارنة بـ التفكير في صناديق جديدة

BE CREATIVE

الفصل الثالث

شكّك في كل شيء

ضع ما تظن أنك تعرفه محل تساؤل

بداية الحكمة توجد في الشك؛ فمن خلال الشك ننقاد إلى التساؤل، ومن خلال التساؤل نصل إلى الحقيقة.[1]*

– بيتر إبيلار، فيلسوف فرنسي من العصور الوسطى

أن يشكك المرء في مسلماته الأولية هي علامة الإنسان المتحضر.[2]

– أوليفر وندل هولمز، الابن

الخطوة الأولى نحو التفكير في صناديق جديدة هي أن تُشكك بشكل كامل في كل شيء: في أكثر اعتقاداتك الأساسية، وفي تصوراتك للواقع، وافتراضاتك بشأن المستقبل. شكّك في القواعد التي تعيش وفقًا لها، وتلك التي تحكم مؤسستك. شكك في أن تكون أساليبك، وقوالبك، واستراتيجياتك الباقية هي الأفضل. قبل كل شيء، شكك في أن الطريقة التي كنت تتبعها عادة لإنجاز جميع الأشياء ستظل تجديك نفعًا على المدى الطويل.

هذه الخطوة، التي تقوم على ديكارت وشكه المنهجي، تشجعك على أن تتبع عقلية جديدة تمامًا. إنها عقلية تستند إلى التواضع الشخصي (وأحيانًا المؤسسي). إن الإبداع يكون ممكنًا فقط حينما تكون متواضعًا فيما يتعلق بمناهجك الحالية الخاصة بالتفكير في الأشياء.

* نحن لا نتفق بشكل كامل مع جزئية "الحقيقة"، حيث إن المسألة كلها تتعلق بالتصور؛ ولكن التشجيع على الشك أمر جيد.

خذ دقيقة لتفكر في الصورة الموجودة في صفحة ٣٤. عندما تعود للنظر إلى تلك الصورة، ماذا تعتقد أنها تقول؟ إن رد فعلك الفوري هو أنها ربما تناشدك لكي "تكون مبدعًا" "Be Creative". ولكن في ضوء الشك في تصوراتك الأولية، فكر في احتمالية أنه، إذا تمت إزالة الظل من على الصورة الموجودة في صفحة ٣٤، فبدلًا من ذلك ربما تتم قراءة الحروف هكذا:

RF GPFATJVF

نحن نظن أنه بغض النظر عن مدى كونك شخصًا مُفكرًا أو خياليًا، فإنك لم تشكك في أن الحروف (إذا تم كشفها بشكل كامل) ستشير إلى أي شيء آخر خلاف "Be Creative". وأنك لم تكن مرتاحًا لأن تعترف بأنك من المحتمل لم تتمكن من معرفة الإجابة "الصحيحة". ولكن كخطوة جوهرية نحو الإبداع المستمر، نود أن نشجعك على القيام بهذين الشيئين كليهما بأكثر الطرق التزامًا وتناسقًا. حاول أن تشكك في انطباعاتك الأولى، وأن تقبل بأنه، في حالات كثيرة، لن تتمكن من معرفة الإجابة "الصحيحة" أو "الفضلى". وبالطبع ليس قبل أن تأتي بالعديد من الاحتمالات وتختبرها.

إن الشك ضروري في الكثير من مجالات المجتمع، حيث يكون التغيير هو العنصر الثابت الوحيد. كم من المحاربين القدامى من الجيل السابق كانوا سيتنبئون بأن النساء كانت ستناضل في المحاكم للحصول على حقهن في المشاركة بالقتال، وتفوز؟ من كان سيتوقع أن تليفزيون الواقع سينتشر كنوع من البرامج التليفزيونية؟ وبعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر بفترة قصيرة، من كان سيتوقع أن مهرجان تريبيكا السينمائي سيساعد في إنعاش منطقة مانهاتن التي تقع في وسط المدينة، ليحول المنطقة من منطقة حرب إلى مركز ثقافي، في الواقع وفي تصورات الناس؟

اعتبرنا داعين للشك والتواضع. نحن نشجعك على أن تتقبل كم هو من الصعب أن "تعرف".

بعض المبتكرين الأكثر شهرة على مر العصور برهنوا على نوع الشك والتواضع الذي نشير إليه. حتى ستيف جوبز، الذي وفقًا لجميع الأقوال كان لديه الكثير ليتفاخر به، أخبر مجلة وايرد في عام ١٩٩٦، "أن الإبداع يقوم فقط بربط الأشياء.

عندما تسأل الأشخاص المبدعين كيف قاموا بشيء ما، فإنهم يشعرون بالذنب، لأنهم في الحقيقة لم يقوموا به. إنهم رأوا شيئًا ما فحسب. وبدا واضحًا لهم بعد فترة. هذا لأنهم كانوا قادرين على أن يربطوا تجاربهم التي عايشوها ويدمجوا أشياء جديدة. والسبب في قدرتهم على القيام بهذا هو أنهم اختبروا تجارب أكثر أو أنهم فكروا في تجاربهم بشكل أكبر من باقي الناس".[٣]

عندما يصبح لديك التواضع الأساسي فيما يتعلق بصناديقك التي تشير إليها مقولة جوبز،* وتبقي صورك الذهنية مفتوحة على قدر الإمكان -عندما تفحص باستمرار ما إذا كان كل شيء تظنه أو تعتقده حقيقيًا بالفعل- فإنك تصير أكثر إبداعًا على نحو كبير. إنك تصير أكثر قدرة على أن تستعد للتغيرات الحتمية، أن تستغلها بدلًا من أن تفشل في استغلالها. في بعض الأحيان، كما قال جوبز، إنك ستتمكن من رؤية أشياء لم تتمكن من رؤيتها بنفس الوضوح من قبل؛ أشياء "كنت تعلمها" ولكنك لم تتمكن من فهمها بالكامل مسبقًا.

إغراء المألوف

عادة يكون تغيير الأفكار الموجودة أصعب بكثير من الإتيان بأفكار جديدة. لهذا السبب، على سبيل المثال، فإن الدخلاء في أي صناعة أو مؤسسة دائمًا يكونون هم الأشخاص الذين يمرون بلحظات *وجدتها*؛ فكر في الفيسبوك وتحقيقه لما أصبح الآن أهم شبكة اجتماعية بدلًا من AOL، أو تطوير موقع Groupon لطريقة جديدة تمامًا لمساندة الباعة المحليين (على الأقل لفترة من الوقت)، بدلًا من مقدمي السلع والخدمات التقليديين فيما يعرف بدليل الصفحات الصفراء.

بعبارة أخرى، إن الخطوة الأولى في عمليتنا تتضمن الاعتراف بالراحة المغرية للصناديق التي تستخدمها الآن. على قدر ما يمكن أن يكون الأشخاص أذكياء وعقلانيين، فإنهم كثيرًا ما يكونون غافلين عن ردود الأفعال والافتراضات التلقائية (بما فيها المضللة والخاطئة)، لدرجة أنها أصبحت عنصرًا أساسيًا بالفعل في الطريقة التي يرون ويستجيبون بها للناس، والأشياء، والأحداث. فإنهم يسمعون كلمة "مايسترو الأوركسترا" ويتخيلون في الحال رجلًا أوروبيًا، أبيض، متقدمًا في

* لم نقابل ستيف جوبز قط وليس لدينا رأي بشأن مستوى تواضعه الشخصي.

السن. إنهم يبتاعون الشامبو في علب عليها علامة "٥٠٪ زيادة مجانًا" ولا يفهمون تمامًا أن سعر السلعة تم التربح منه بحرص (أو استرداده بطريقة أخرى) لتغطية تكلفة المنتج الإضافي "المجاني".

قفزة فوسبري

أثناء انعقاد الألعاب الأوليمبية عام ١٩٦٨ في مدينة مكسيكو، أذهل شخص أمريكي في الحادية والعشرين من العمر يدعى ريتشارد دوجلاس ("ديك") فوسبري الحكام وثمانين ألف متفرج في دورة ألعاب المضمار والميدان بفوزه بميدالية ذهبية وتسجيله رقمًا قياسيًا أوليمبيًا بأسلوب جديد للقفز بالظهر أولًا. هذا التكنيك قلب الأوضاع في رياضة الوثب العالي، وهو الآن معروف بشكل واسع باسم قفزة فوسبري.

حتى ذلك الوقت، كان اللاعبون يقفزون على العارضة، إما بساق واحدة في المرة، بأسلوب المقص الشبيه بالطريقة التي قد تقفز بها من على حاجز، أو استخدام الطريقة السرجية، ورأسك لأسفل متدحرجًا على العارضة. كانت ثورة فوسبري هي أن يتم الركض تجاه العارضة، وأن يتم القفز على نحو أساسي من الجنب، بدءًا من القدم البعيدة، مع دوران الجسم حتى يمر الرأس أولًا من العارضة. في مرات الظهور الأولى، تبدو قفزة فوسبري مضحكة للغاية. جعل هذا فقط من الأسهل على المنافسين، والصحفيين، والمتفرجين أن يلتزموا بأساليبهم المعتادة، ويرفضون طريقة فوسبري لكونها سخيفة، ويتجاهلون ابتكاره.

كيف قام فوسبري على نحو أساسي بتغيير صندوق "الوثب العالي"؟ إنه ببساطة لم يكن بارعًا بما يكفي ليكسب بأي طريقة أخرى، لذلك أجبر نفسه على أن يجرب، وأن يبتعد عن الحكمة التقليدية؛ كان الخيار الآخر الوحيد هو أن يعتزل هذه الرياضة. مما قاله فوسبري بنفسه: "شعرت أنه يتعين عليّ أن أقوم بشيء مختلف لأقفز فوق العارضة، وحاولت أن أرفع وركيّ، وهو الأمر الذي تسبب في أن ترجع كتفاي إلى الوراء، ووفقت في ذلك. حددت ارتفاعًا جديدًا، حاولت مجددًا، ومرة بعد أخرى تمكنت بنجاح من تخطي ست بوصات أعلى من أفضل محاولة سابقة، وذلك التغيير جعلني تنافسيًا، وأبقاني في اللعبة، وحولت طريقتي من الجلوس على العارضة إلى التمدد بشكل مستوٍ على ظهري".

في المستويات العليا في أي رياضة، يتم عادة قياس التقدم بكسور من الثواني أو البوصات، لذلك فإن أي أسلوب جديد أفسح المجال لوجود تقدم بنصف قدم استحق على نحو جلي انتباهًا جديًا. في الفترة التي تسبق الألعاب الأوليمبية، والتي ستكون

أول منافسة له خارج الولايات المتحدة الأمريكية، قام فوسبري بشحذ طريقته. قال: "أظن أنها كانت تبدو غريبة إلى حد ما في البداية"، "ولكنني شعرت أنها طبيعية جدًا لدرجة أنك، كحال جميع الأفكار الجيدة، تتساءل فقط لماذا لم يفكر فيها أحد من قبلي؟"*.

كان هناك صحفي من جريدة *ذا جارديان* يغطي المسابقات الأوليمبية، حيث كان فوسبري بالكاد مؤهلًا لها، لم يكن مقتنعًا أنه يمتلك القدرة ولقبه "بتحفة الفريق". كتبت جريدة *لوس أنجلوس تايمز* أنه "يقفز من على العارضة كرجل يتم دفعه من نافذة بالطابق الثلاثين". قالت مجلة *سبورتس إلاستريتيد*: "إنه كان يندفع لأعلى إلى يسار الوسط قليلًا بمشية تستحضر للذهن صورة جمل ذي ساقين"، ووصفت قذفه لنفسه من فوق العارضة بظهره أولًا أنه "مدد نفسه كرجل قلق إلى حد ما يستلقي على أريكة قصيرة جدًا بالنسبة له".

وأخيرًا، في مكسيكو، بدأ الجمهور يلاحظ التكنيك غير العادي، بالضحك، وأيضًا بالهتافات، واستمر فوسبري في القفز على عوارض أعلى وأعلى دون أي إخفاقات. عندما تبقى قافزان فقط في المنافسة، كان الجمهور منهمكًا جدًا، حتى إنهم لم يلتفتوا بشكل أساسي إلى دخول عداء الماراثون الأول للاستاد. قال فوسبري "من الناحية النفسية، استفدت كثيرًا من أفعال الجمهور... شعرت بتركيزهم، وكنت قادرًا على أن أوجه هذا الانتباه إلى مستوى عالٍ من القوة، وأرفع مستوى حماسي ولكن أحاول التحكم فيه". هو تخطى بعد ذلك ٢,٢٤ متر، أو سبعة أقدام، ٤,٢٥ بوصة، ليحصل على الميدالية الذهبية.

لم يشتهر ابتكاره على الفور؛ وبالنسبة لفوسبري نفسه، فيما عدا المحاولة الفاشلة للتأهل لدورة الألعاب الأوليمبية في ميونخ عام ١٩٧٢، فإن مستقبله المهني الرياضي انتهى بشكل أساسي بعد دورة الألعاب الأوليمبية في مدينة مكسيكو. ولكن، فيما عدا الفائز بالميدالية الذهبية في عام ١٩٧٢، لم يفز أي شخص حتى الآن بأي ميدالية أوليمبية للوثب العالي من أي نوع باستخدام أي أسلوب، فيما عدا أسلوب فوسبري.

* كما هو الحال مع العديد من المحاولات الإبداعية، ادعى بعض الأشخاص أنهم في الحقيقة من فكروا في هذه الطريقة أولًا، على نحو أخص اللاعبة الكندية الحائزة على المركز الأول على العالم مستقبلًا ديبي بريل، التي كانت تطور أسلوب "انحناءة بريل" في الوقت نفسه تقريبًا، وتم تسجيلها بالفيديو وهي تستخدم هذا التكنيك في عام ١٩٦٦، وفقًا لجريدة ذا جارديان. قالت: "لقد صُدمت للغاية عندما رأيت قفزة فوسبري للمرة الأولى". "ظننت أنني الوحيدة التي تقوم بذلك".

بالنسبة لمن كانوا يشاهدون البطولة النهائية في عام ١٩٦٨، كانت طريقة فوسبري تبدو بالطبع غريبة تمامًا، لم تكن تلك الطريقة هي (الطريقة التي يتم بها القفز). ولكن اليوم، أي شخص يجرب أسلوبًا مختلفًا سيتم السخرية منه؛ عثر ديك فوسبري على صندوق جديد ومفيد غيّر رياضة الوثب العالي لعقود (على الأقل).[٩]

حتى عندما يعتقد الناس أنهم على استعداد للتخلي عن التصورات المسبقة، فإنهم يجلبون معهم ميلًا قويًا، وخفيًا للصناديق التي يعتمدون عليها لكي يفهموا العالم. إن هذا الميل في الأغلب غير إرادي. إن التفكير والتصرف اعتمادًا على طرقك المجربة والموثوقة "يبدو صحيحًا"، حتى عندما تحاول أن تكون شخصًا ثوريًا وجديدًا. هذه الظاهرة توجد بشكل غريزي في العقل البشري: إن الأشخاص لديهم تحيز طبيعي تجاه الأفكار والمفاهيم التي تؤكد -على عكس تلك التي تناقض- ما يؤمنون به بالفعل بشأن العالم.* إن زيادة الوعي بشأن تلك المسائل الغريزية، ثم الشك في صناديقك الحالية، هما جوهر الخطوة الأولى في عمليتنا الإبداعية.

إن طموح جوجل الأصلي كان أن تبني أفضل محرك بحث على الإطلاق، وعلى نحو مثير للجدل حققت الشركة هذا في نهاية المطاف. ولكن لكي تدخل في عصر جديد من النمو، كان على مدراء جوجل أن ينظروا إلى شركتهم بشكل مختلف. كانت رسالتها الرسمية دائمًا هي "تنظيم المعلومات العالمية، وجعلها سهلة الوصول ومفيدة على مستوى عالمي"، ولكن بالنظر إلى الأمر بشكل مختلف، فيما وراء محرك البحث، أدى هذا إلى الصندوق الجديد "نحن نريد أن نعرف كل شيء"، وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور مشروعات مثل جوجل إيرث، البحث عن الكتب من جوجل، مختبرات جوجل، بجانب المزيد من التحسينات على محرك البحث.

إن بعضًا من أفكارك ومفاهيمك الموجودة من قبل قد تكون راسخة للغاية، لدرجة أنك قد لا تدرك سيطرتها عليك؛ أو حتى ماهيتها! لذلك فإن مكونًا آخر للخطوة الأولى هو أن تدرك بعضًا من صناديقك الخاصة، سواء افتراضاتك عميقة الجذور عن الحياة، أو الطبيعة الانسانية التي تتحكم في رؤيتك للعالم (مثل الصور النمطية)، أو الطرق المفضلة للتعامل مع العالم التي ستميل إلى الوقوع فيها، مرة بعد أخرى، دون تفكير. تلك الأشياء من الممكن أن تضمن المنهج الذي تتبعه بانتظام

---

* بالفعل، إن لهذا الأمر تأثيره على السياسة: ربما من الأفضل لعقلك، وبالطبع أفضل للعملية الإبداعية، أن تقضي وقتًا في قراءة الجرائد ومشاهدة الأخبار حيث لا تكون بالفعل على بينة بالجدال القائم ولست على اتفاق كامل معه. الليبرالي الذي يشاهد فوكس نيوز، واليهودي الذي يشاهد الجزيرة، أو المحافظ الذي يقرأ الافتتاحيات في *النيويورك تايمز* قد لا يستمتعون بهذه التجارب ولكنهم سيجدون بالطبع أن تصوراتهم اتسعت.

لتُكمل تخطيطك الاستراتيجي السنوي، أو للاحتفال بأعياد ميلاد زملائك، أو لتنظيم الاجتماعات الأسبوعية في العمل. من الممكن أن تضمن طريقتك في تسوية الخلافات مع زملائك أو أفراد أسرتك، الطريق الذي تسير فيه للذهاب للعمل، أو أي جورب ترتديه أولًا، أو كيف تحفز وتكافئ الأداء الجيد في شركتك. ثم، أيضًا مثل الكلب سارتر الذي يقفز فوق سياج غير موجود، فإنك أنت ومؤسستك قد تمضيان "دون تفكير" عند القيام بأعمال مهمة والسعي وراء أهداف أساسية، حتى عندما تكون هذه الاستجابات ليست فقط غير فعالة، بل ومضرة.

إن *الشك* فيما تظن أنك تراه -وما تظن أنك تعرفه- هو عنصر لا غنى عنه في نهجنا تجاه الإبداع. هذا الأمر يتطلب الشك في كل من المعلومات التي تتلقاها والطريقة التي تعالج بها هذه المعلومات. عندما نعمل مع أشخاص ومؤسسات بغرض مساعدتهم على التفكير في صناديق جديدة، نطلب منهم أن يفحصوا بعضًا من معتقاداتهم وافتراضاتهم العميقة. ثم نجعلهم ينخرطون في العديد من التدريبات المُصممة لتحرر عقولهم من مخاطر اليقين الوهمي، ومن التشبث بشدة بالطرق الروتينية للتفكير في الأشياء. نحن نود على الأخص أن نساعد الناس على أن يدركوا أن ما يعتقدون أنها الإجابة "الصحيحة" لأي سؤال قد تكون، في الحقيقة، خاطئة أو مجرد واحدة من الإجابات العديدة المحتملة.

كيف يمكن للأشخاص أن يبدءوا في تعزيز الشك، وأن يفتحوا أذهانهم؟ لنركز على ثلاث مهام ضرورية معنية لتساعدك على القيام بهذا:

١. *اخلق مناخًا للشك*. ما مدى كونك أنت (أو أي شخص آخر قد تقنعه في الدخول للعملية الإبداعية معك) حساسين تجاه الطرق العديدة التي تقوم من خلالها الانحيازات المعرفية الطبيعية بتشكيل قوالبك الذهنية الأساسية وافتراضاتك؟ كيف من الممكن أن تقوم بعض من هذه التصورات الآلية نسبيًا -أو الاعتقادات الخاطئة- بخداعك؟ هل يعوقك بعض منها عن التفكير بطرق أكثر تفتحًا وإبداعًا؟
٢. *اسرد صناديقك الحالية (لأكبر قدر ممكن) ثم تحدها*. ما بعض القوالب الحالية الرئيسية والافتراضات التي تعتمد عليها؟ إلى مدى تجلب لك النفع (و/أو لمؤسستك)؟ ما الطرق التي يمكن من خلالها تحديها، كيف يمكن أن يتم مراجعتها أو تعزيزها أو استبدالها؟

٣. *شكل، بعناية، مجموعة من الصناديق، والقضايا، أو الأسئلة للتحقق منها بشكل أكبر، والنتائج التي تريد أن تحققها.* بعد أن حللت استراتيجياتك، واتجاهاتك الفكرية، والقيود، والمناهج، أو الصناديق الأخرى للتعرف على نقاط ضعفها، ما أكثر الأسئلة أو المشاكل الضرورية التي يتعين عليك أنت و/أو مؤسستك محاولة التعامل معها في الوقت الحالي؟ ما الذي يمكن أن تتعلمه من خلال النظر إلى هذه الأسئلة أو المشكلات من نطاق وجهات النظر الجديدة؟ كيف يمكنك أن تقوم بتأطيرها أو (إعادة تأطيرها) بطريقة تمكنك من استحداث العديد من الأفكار والأساليب الجديدة، وأن توسع من رؤيتك، وتحسن من العملية الإبداعية بأكملها؟ كيف يتعين عليك أن تسير قدمًا لفحص العالم الذي يوجد أمامك (خطوة ٢) بطرق مناسبة، وفعالة، ومثمرة؟ ما النتائج المحددة التي تنوي تحقيقها، وما الشيء الذي سيشكل "النجاح"؟

من خلال معالجة المجموعات الثلاث الأساسية للأسئلة، سترى أن بعضًا من آرائك الحالية يجب أن تتم إعادة تقييمها أو حتى تجديدها. سيصير لديك فهم أوضح للموضوع الأساسي، أو مجموعة المواضيع، التي تأمل في معالجتها. وسينتهي بك الأمر أيضًا بأفكار مؤلفة بصورة كاملة فيما يتعلق بالمجالات الأساسية التي سترغب في فحصها خلال الخطوة الثانية.*

أولًا، اخلق مناخًا للشك

إن تعزيز مناخ للشك يعني إدراك أن الأشخاص الأذكياء دائمًا ما يخطئون في فهم الأمور، وفهم كيفية وقوع هذه الأخطاء. هناك نطاق واسع من الميول الإنسانية

* توضيح مهم: نحن نريدك أن تشك في كل شيء، ولكن ليس بالدرجة الذي تجعلك مشلولًا وتتقاعس عن العمل. إن التشكيك في قوالبك الذهنية الحالية يتعلق بإعداد نفسك للتجربة والقيام بالمخاطرات. عند المبالغة في الشك، من الممكن أن يصبح المرء قانطًا لا يثق في أي شخص، ولا يصدق أي معلومة يتم وضعها أمامه. سيكون ذلك تصويرًا ساخرًا، بدلًا من كونه وصفة لنجاح القيادة. إن الخطوة الأولى للتفكير في الصناديق الجديدة يجب ألا تقودك فقط إلى أن تشكك في مصادر معلوماتك، أو تصير شكاكًا بشكل كبير بشأن كل شيء، أو أن يزداد ارتيابك بشأن ما إذا كان كل شيء طبقته معيبًا في الأساس. وإنما تتعلق بزيادة وعيك بالطريقة التي يعمل بها عقلك، ومحاولة خلق ظروف في مؤسستك وحياتك تتيح لك أن تتخيل قوالب وصورًا ذهنية جديدة. بعبارة أخرى، سنشجعك على أن تشك دائمًا... ولكن ألا تتردد أبدًا.

الحتمية والانحيازات المعرفية التي تجعلك تشكل، وتتمسك بقوالب ذهنية مضللة. عندما نجلس مع مجموعة لنبدأ في الخطوة ١، كثيرًا ما نقوم بتدريبات للإحماء مصممة لتؤقلمهم على الفجوات الكبيرة التي كثيرًا ما تتواجد بين الواقع الذي يوجد أمامهم والتصورات التي توجد بداخلهم.

أحد تدريبات الإحماء المفضلة لدينا للخطوة الأولى هي كما يلي:

> تخيل أنه لديك حبل يدور حول محيط الأرض ويلمس الأرض في كل مكان يوجد فيه. افترض أنك أضفت ثلاثة أمتار، أو حوالي عشر أقدام، لطول الحبل (ربما كنت قلقًا من كونه مشدودًا للغاية)، ثم تم رفع الحبل بالتساوي من على الأرض عبر الكرة الأرضية، في تقديرك، ما مدى ارتفاعه عن الأرض عندئذ؟

يفترض أغلب الناس أنه بإضافة ثلاثة أمتار فقط لطول الحبل، فإن ارتفاع الحبل لن يزيد أكثر من بضعة مليمترات فوق الأرض. إلا أن الإجابة المدهشة هي أنه بزيادة طول الحبل بثلاثة أمتار فقط، فإنه من الممكن أن يرتفع عن الأرض بمسافة نصف متر.*

الأشياء نادرًا ما تكون مثلما تبدو في البداية، والانطباعات الأولية للأشخاص غالبًا ما تكون مشوهة، أو ناقصة، أو مضللة. إذا كنت تقرر ما إذا كنت ستبتاع منتجًا معينًا، أو ستعين موظفًا جديدًا، أو ستسعى وراء شراكة جديدة، أو ستطلق منتجًا جديدًا، فإن رد فعلك الميدئي غالبًا ما سيكون خاطئًا. نحن جميعًا نميل إلى صياغة افكارنا المبدئية، اعتمادًا على الطرق التي دائمًا ما نستند إليها للقيام بذلك. على الرغم من أن هذا الشيء طبيعي، لكنه أيضًا كثيرًا ما يكون مُقيدًا أو مضللًا للغاية، وفي بعض الأحيان خطيرًا!

على سبيل المثال، أحد مؤلفي هذا الكتاب من أصل شرق أوسطي، وكان في العشرينات من عمره ويعيش في مدينة نيويورك في الحادي عشر من سبتمبر عام

---

* الإثبات: اعتبر C هو محيط الحبل. C=2 x π x r. إذًا r=C/ (2 x π) ، أو لنقل، C/6.3. إذا زاد محيط الحبل بثلاثة أمتار، إذًا فإن نصف القطر الجديد ناقص نصف القطر القديم يساوي (C+3) / 6.3 - C/6.3 ، والتي تساوي 6.3 / 3 أو بالضبط أقل من نصف متر. إن الحيلة هي أن ندرك أن شعورنا الغريزي بحدوث تغيير طفيف للغاية هو شعور صحيح ولكن هذا بالمقارنة مع نصف قطر الكرة الأرضية بأكمله، حيث يكون النصف متر لا قيمة له، ولكن ليس بالنسبة لارتفاع الحبل من على الأرض. هذا النوع من الأحجية الرياضية يعمل بشكل مختلف للغاية في مختلف البيئات، وهو شيء ننسبه إلى تعليم الرياضيات والعلوم في مرحلة الطفولة المبكرة. على سبيل المثال، بالنسبة للعديد من المجموعات التي عملنا معها في كوريا واليابان، فإن الإجابة الصحيحة بدت واضحة تمامًا للجميع على الفور.

٢٠٠١. تعلم آلان سريعًا أهمية الحلاقة بانتظام، حتى يتجنب أن يتم سحبه جانبًا والتحقيق معه لساعات أثناء سفره، بسبب مظهره. (كونه يهوديًا كنديًا لم يبدُ أنه ساعده على الإطلاق). من الممكن أن يجادل شخص ما بشأن مميزات هذا النوع من "التنميط العنصري" على أنه أداة لمكافحة الإرهاب. ولكن هناك شيء واحد جلي: أنه في عام ٢٠٠٢ وحتى ما يليها من أعوام، إذا جلس بجانبك في الطائرة رجل يبدو أنه من أصول شرق أوسطي بوجه غير حليق، خاصة إذا كان يرتدي ملابس غير رسمية، ويحمل حقيبة ظهر، ويبدو مرهقًا (كان آلان طالبًا في هذا الوقت، وليس مستشارًا)، فإن عقلك (وحتى عقل آلان، إذا كان في ذلك الموقف) كان سيطور صندوقًا مختلفًا عما لو كانت امرأة شقراء هي التي جلست بجوارك. وهذا ما كان سيحدث بشكل حتمي مع من هم في السلطة. بالفعل، إذا كانت هناك امرأة شقراء شابة ترغب في أن تقوم بهجوم في يومنا هذا، أو ربما رجل قوقازي شاحب في السابعة والسبعين من العمر، فإن فرص "نجاحهم" في الهجوم كانت ستكون بالتأكيد أكبر من فرص نجاح آلان.

كمثال آخر، فكر في الطريقة التي تقوم بها بإلصاق القيمة لأي شيء، فلنقل، مثلًا، الدراجة. ما قيمة الدراجة؟

هناك إجابة شائعة لها علاقة بفائدتها الأساسية: الدراجة مفيدة للتحرك من النقطة أ إلى النقطة ب. ولكن جزء كبير من شعورك الشخصي بقيمتها ينجم عن قوالبك الذهنية الشخصية، من معايير شخصية بالنسبة لك. على سبيل المثال، قد تلصق قيمة بارزة بالدراجة، لأنك تهتم بالاستدامة. أو ربما أنك تكره ركوب المواصلات العامة -إن أرصفة قطارات الأنفاق في مدينة نيويورك مع قدوم الصيف، كثيرًا ما تسجل درجات حرارة تفوق ٩٠ درجة فهرنهايت- وعليه فأنت تحب حرية وفعالية ركوب الدراجة. أو قد تكون مسافرًا يوميًا إلى العمل تسكن في منطقة تمتلئ بالزحام المروري المحلي -في ضاحية في لوس أنجلوس أو وسط مدينة بانكوك- بحيث إن ركوب الدراجة يغنيك عن الاضطرار للجلوس في السيارة لساعات كل يوم. على نحو أساسي، فإن قيمة الشيء تعتمد كثيرًا على من الذي يصدر الحكم، والقيود الفريدة التي يواجهها/تواجهها، والعوامل المعينة التي تحمل أكبر قدر من الأهمية بالنسبة لذلك الشخص. في داخل أي مؤسسة، إن تحديد قيمة الشركة بأكملها، أو قيمة أي منتج أو أي جانب آخر مما تقوم به الشركة، يصبح معقدًا للغاية، لأنه سيعتمد دائمًا على من الذي تسأله! إن تصورات الناس عن العمليات التي تقوم بها مؤسستك واستراتيجيتها. وعن الذي تحتاج إلى القيام به لتدخل في المنافسة،

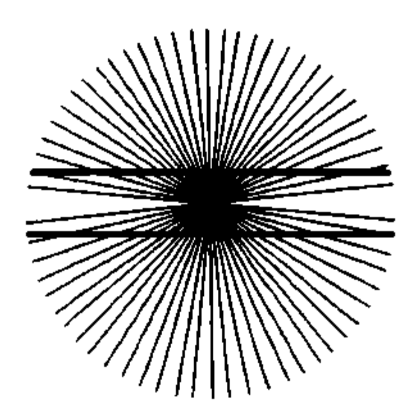
وعن القرارات التي تتخذها بشأن المنتجات الجديدة، والخدمات وكيفية تطويرها، ستختلف دائمًا اعتمادًا على الشخص الذي تتحدث معه. الكلمات المحددة والأسلوب الذي تستخدمه لتأطير التساؤل، توقيتك، إطار عقلهم، نافذتهم الفريدة التي يطلون بها على العالم.

الأحداث العالمية من الممكن أن توفر أمثلة مؤثرة عن تصورات مختلفة. في بداية عام ٢٠١٢، أثار حرق إحدى المكتبات رد فعل أقوى بكثير في إحدى الدول الآسيوية من الذي أثاره خروج جندي "من قاعدته" في حالة هياج يطلق فيها النيران، ليودي بحياة ستة عشر شخصًا، من بينهم تسعة أطفال. تساءل أحد الإعلاميين هناك: "كيف يمكن أن تقارن بين حرق المكتبة التي تحتوي على كتب أثرية قيمة وبين استشهاد مجموعة بسيطة من المدنيين الأبرياء؟". قد يجيب شخص غربي نموذجي قائلًا، "كيف تجرؤ على أن تقارن حرق بعض الكتب بموت أطفال أبرياء؟".*

إن رسالتنا الأساسية هي: إن طرقك المعدة المسبقة للتفكير في الأشياء -ما يشير إليه علماء السلوك كثيرًا بـ"الحدس المهني"- سيجعلك في كثير من الأحيان تتشبث بعنف بطريقة واحدة لرؤية الأشياء أو القيام بها.

كجزء من الخطوة الأولى، نحن كثيرًا ما نعرض على عملائنا خدعًا بصرية، والتي من الممكن أن تصير فرصًا رائعة للتفكير في كيف يمكن أن يعوقك عقلك بهذه الطريقة.

فكر في هذه الصورة:



ما الذي تراه؟ إن العديد من الأشخاص يرون الخطين السوداوين الأفقيين على أنهما منحنيان أو "معوجان"، على الرغم من أنهما مستويان تمامًا وموازيان

لبعضهما البعض. إن العينين والعقل ستخدعك كثيرًا، ومن المهم ألا تثق دائمًا بردود أفعالك المتسرعة الأولية. سترى في بعض الأحيان أشياء ليست موجودة، (أو ستفشل في رؤية أشياء موجودة). في أوقات أخرى سترى فقط تفسيرًا أو حلًا واحدًا محتملًا في حين أنه يوجد الكثير. ولكن، في العديد من الحالات الأخرى، ستعرف الحقيقة (على سبيل المثال، إنك قد تعي بالكامل أن الخطين الأفقيين في الشكل صفحة ٤٥ متوازيان، إما لأنك تثق بنا أو لأنك قارنت بينهما باستخدام مسطرة، إلا أنك ستجد أنه من المستحيل أن تجبر عقلك على أن يرى الخطين بتلك الطريقة. ستفشل في ذلك، لأن الجزء التابع لعقلك الذي يقول لك إنهما مستقيمان لا يمكنه أن "يسيطر على" الجزء الذي يراهما على أنهما منحنيان.

إذا لم تكن واعيًا بشأن الإقرار بالطرق العديدة التي من الممكن أن يجعلك عقلك تسيء تفسير المعلومات من خلالها، فإنك ستظل عالقًا في طرقك القديمة (والتي ليست بالضرورة الفضلى، أو "الصحيحة") لرؤية الأشياء والقيام بها. هذا النوع من التعنت، في محيط أعمالنا، وحياتنا العملية، وخاصة كقادة في الأعمال، والحكومات، والمجتمع، وغيرها من المجالات، من الممكن حقًا أن يعوق تقدمنا.

إن للعقل البشري العديد من الخواص الرائعة؛ إنه معقد، ومتطور. ولكنه كسول للغاية! فهو دائمًا ما يسير "بطريقة آلية"، يعالج المعلومات بأسهل أو أنسب طريقة ممكنة. انظر، على سبيل المثال، إلى هذه الصورة:*



* هناك مجموعة من الصور التي تعمل على توسيع الإدراك من نفس المصدر على الموقع الإلكتروني: http://www.scifun.ed.ac.uk/pages/about_us/shows_senses-vision.html.

عندما نسأل الناس عن الذي يرونه فيما يتعلق بهذه الصورة، سيرد معظمهم على الفور أنها: "صورة بالمقلوب لجورج دابليو. بوش وهو يبتسم"، ويمضون لشيء آخر. ولكن اقلب الصورة رأسًا على عقب، ومن المحتمل أنه سيكون لديك تفسير مختلف تمامًا.* بعض الناس لن "تخدعهم" هذه الصورة؛ وسيدركون أنه عند قلب الصورة، سيكون لها وقع مختلف. ولكنهم على الرغم من ذلك لن يقدروا على التخلص من الانطباع الأول: ففي كل مرة ينظرون إلى الصورة، سيرون ابتسامة جورج بوش الكبيرة، بارزة الأسنان.

تؤكد الأبحاث أن الأشخاص يميلون لاختيار أبسط التفسيرات، ليطوروا أبسط صندوق محتمل. وهذا الميل متوافق مع مبدأ موس أوكام، منسوب إلى عالم منطق إنجليزي في القرن الرابع عشر، والذي يفيد بأن أبسط الحلول يجب اعتبارها بشكل عام أنها الحلول المقبولة (إلى أن يثبت الدليل عكس ذلك). في العديد من المجالات، هذا الميل للتبسيط هو هبة عظيمة، وهو السبب في أن كثيرًا ما يعمل البشر بشكل أفضل من الآلات. حاولت IBM لعدة أجيال من خلال كمبيوتر ديب بلو وكمبيوتر واتسون محاكاة قدرة العقل البشري على التبسيط واتخاذ الأفعال، اعتمادًا على مثل هذه المعرفة، ولكننا نشك أن أي آلة ستتمكن على الإطلاق من أن تقوم حقًا بالاستقراء، أي، تشكيل صندوق جديد.†

على الرغم من ذلك، فمن الممكن أن تجرح نفسك بموس "أوكام" دون قصد! فلكي تفكر في صناديق جديدة، يجب عليك أن تكون مدركًا لكيف، ومتى، ولم يعتمد الناس كثيرًا على الاستنباطات البسيطة، ليروا طريقة واحدة "صحيحة" للقيام بالأشياء بدلًا من رؤية جميع الإجابات العديدة المحتملة. في عالم الأعمال، لاحظ الطريقة التي يميل من خلالها الأشخاص إلى التسرّع في الاستنتاجات، اعتمادًا على معلومات غير كافية، والحكم على الناس دون إدراك الموقف بالكامل، واتخاذ قرارات متهورة بناءً على مجموعة ضيقة نسبيًا من التجارب. إن الخطوة ١ تعلمك أن تغوص بشكل أعمق، وأن تظل منتبهًا للطريقة التي من الممكن أن يخدعك بها عقلك، وكم هو من الصعب التحكم في هذا الميل الطبيعي. إنها تشجعك على أن تطلب العديد

* لاحظ أن هذا ليس له أي علاقة بالسياسة: لقد رأينا هذا الأمر وقد تم القيام به مع باراك أوباما ومارجريت تاتشر أيضًا.

† إن منطقنا لهذا الأمر هو أن الاستقراء المثالي حقًا سيأخذ قدرًا غير محدود من الوقت؛ إنه حتى الآلة لا يمكنها أن تأخذ كل عنصر في الكون بعين الاعتبار. إن الاستنباط المثالي على موضوع معين، هو على النقيض، قابل للتطبيق تمامًا، وهو شيء تساعد الآلات بالفعل في القيام به بطرق عديدة.

من الأفكار والتصورات، حتى يمكنك أن تستوعب التعقيد الذي يوجد أمامك وتطور العديد من المناهج الممكنة.

بينما تحاول الآن أن تخلص عقلك من "الطريقة التي تتبعها دومًا في القيام بالأشياء والتفكير بها"، فكر في أحجية أخرى. افترض أن هذه المعادلة يتم كتابتها باستخدام أعواد ثقاب:

$$XI + I = X$$

ما أقل عدد من أعواد الثقاب سيتعين عليك أن تحركه لتجعلها صحيحة من الناحية الرياضية؟

أغلب الناس سيقولون في النهاية "واحد"، وسيكونون في غاية الفخر لوصولهم لمثل هذا العدد الصغير. وبالفعل، من الممكن القيام بذلك من خلال تحريك I الأولى للجانب الآخر من الـ X الأولى، أو بتحويل علامة يساوي إلى لا يساوي. ولكن هناك إجابة أفضل وهي صفر؛ مثلما حدث مع صورة جورج دبليو. بوش، اقلب المسألة وستكون صحيحة. عندما تواجه بمثل هذا النوع من المسائل، فإنك قد تشك أو "تعرف" أن المقصود منها أن تكون حيلة، خاصة في سياق هذا الجزء من الكتاب. وسواء توقفت عند "واحد" أو توصلت إلى "صفر"، فإنها هذه الممارسة بالضبط -الخاصة *بالشك* في أن ما تعتقد أنه صحيح هو بالفعل صحيح- هي بداية التفكير في الصناديق الجديدة. إن إدراك التعقيد، واكتشاف المفارقات، والشك دائمًا في "الواقع" المقبول على نحو واسع هي كلها أمور ضرورية لهذه العملية.

هناك لوحة فنية مشهورة للرسام السريالي البلجيكي ماجريت؛ عبارة عن غليون قديم الطراز. كان مدونًا تحت الصورة عبارة بالفرنسية تقول "C'est n'est pas une pipe" أي "هذا ليس غليونًا". نحن لسنا سرياليين، ولكن يبدو أن ماجريت يقول لنا: "نعم، أعلم أنك تظن أنك ترى غليونًا هنا. ولكن في الحقيقة، أنت تنظر إلى صورة غليون. أنه ليس الغليون الحقيقي". يمكنك أن ترى تقريبًا مُشاهدين يتأرجحون بين غموض الشيء الماثل *أمامهم* (لوحة فنية مشهورة)، ثم ما يوجد في *داخلهم* (قوالب مثل جميع الغليونات التي رأوها من قبل، ومعلوماتهم عن الفن، وغيرها) لترجمتها، ولتفسيرها.

ألتراجيمز: ألعاب فيديو للمستقبل

ما الذي يتعين عليك بالضبط فعله لتنمي الشك، والذي هو الخطوة الأولى الأساسية وأنت تبدأ رحلتك نحو التفكير في صناديق جديدة؟ لنتخيل أنك مدير تنفيذي في Ultragames، وهي شركة افتراضية في مجال أعمال تطوير ألعاب الفيديو لعقود.* تأسست الشركة في عام ١٩٨٧، بواسطة صديقين من ذوي الشعر الطويل، عزفا معًا في فرقة بانك روك، وصمما ألعابهما الخاصة، بينما كانا يدرسان في جامعة في تشارلوت، كارولاينا الشمالية، ويكتبان أوامر البرمجة في أوقات متأخرة من الليل في قبو منزلهما ذي الطابق الواحد في شارع مُغبر ومندثر يبعد بضع بنايات عن الحرم الجامعي. من أجل تقديم سياق تاريخي، كان ١٩٨٧ هو العام الذي ظهر فيه مسلسل The Simpsons لأول مرة، وكانت السنة الأولى التي تؤدي فيها فرقة Nirvana موسيقاها. وكان رونالد ريجان هو الرئيس في ذلك الوقت، وأصبح آلان جرينسبان رئيس مجلس الاحتياطي الاتحادي الأمريكي، وتعدى متوسط مؤشر داو جونز الصناعي ٢,٠٠٠ لأول مرة. بمعايير اليوم، طورت ألتراجيمز ألعابًا تقليدية وبسيطة نسبيًا كبداية؛ مثل ألعاب السوليتير، والمتاهات، والأجسام المتصادمة، ولعبة تدعى SuperFly، والتي تحتوي على عناصر لما يعرف الآن بلعبتي Tetris وMinesweeper.

وبينما أثبتت هذه الألعاب المبكرة شهرتها، قامت ألتراجيمز بتوظيف مبرمجين إضافيين وفريق مبيعات، وبدأت في إنتاج مجموعة من ألعاب الفيديو الرياضية ذائعة الصيت، بما فيها سباق السيارات Formula2 Auto Racing و Ultra Netball و Ultra Field Hockey. مع هذه المنتجات الثابتة، والتسويق الجذاب، كبرت نجاحات الشركة، وانتقلت إلى ألعاب المغامرة أيضًا، بما فيها اللعبة التي حققت أعلى المبيعات The Zone، حيث يصعد اللاعبون من مستوى لآخر ليحققوا مجموعة من التحديات الأكثر جرأة وتحديًا على الإطلاق. إن ألتراجيمز استطاعت حتى الآن أن تحافظ على نجاحها في مجال الأعمال. لقد عدلت وحدثت من ألعابها كما تطورت التكنولوجيا المرتبطة بهذه الألعاب؛ على سبيل المثال الانتقال من القرص المرن إلى القرص المدمج، ثم ألعاب المنصات على الإنترنت بالتدريج، وعليه ظهرت كشركة ناجحة للغاية في المجتمع المحلي في تشارلوت.

---

* هذه قصة مؤلفة مبنية على خبرات حظينا بها ونحن ننصح نطاقًا واسعًا من الشركات، مع إلهام من العديد من المقالات من أطراف ثالثة وشركات حقيقية كذلك.

كمدير تنفيذي يقود الشركة، فإنك تشعر حاليًا أنه لا توجد حاجة "للشك"، خاصة إذا كانت العوائد والأرباح في ألتراجيمز لا تزال تبقي أصحاب الأسهم في غاية الرضا. ولكنك ترى خطرًا قادمًا: فوسائط التواصل الاجتماعي، وألعاب الهاتف التي تم إعدادها "كتطبيقات" على الهواتف الذكية تشكل عرقلة تبدأ في التأثير على قاعدة عملائك. هذه الألعاب الجديدة يتم صنعها بواسطة شركات ناشئة، في مجال يمتلك فيه موظفوك خبرة محدودة، وتجذب المزيد والمزيد من العملاء كل يوم؛ أنت بالفعل أصبحت ممن يستخدمون الآي فون ونظام الأندرويد بكثرة. وتشعر أن إهمال هذه المنصات سيعرضك للخطر؛ وعليه، لكي تضمن إيرادات إضافية، من الممكن أن تقرر تلقائيًا أن تقلد هذه الشركات الناشئة، وأن تقفز على الفور إلى عالم الهواتف النقالة تقدم لعبًا مجانية، وتدخل سوق مبيعات الإعلانات. كبديل لذلك، من الممكن أن تختار تقوية الجوانب المميزة في منتجاتك -الشعور بالمغامرة، وتجارب بصرية وسمعية بجودة أعلى- وعليه تساعد الشركة على أن تقنع العملاء أن "ألتراجيمز جديرة بما ندفعه". لكن لا يوجد من بين هذه الدوافع المعيارية ما قد يحميك من *لحظة تبًا*. لن يساعدك أي منها على التحرر للتفكير في صناديق جديدة. بغض النظر عن وضعك والتغييرات التي تطرأ على عالمك، فإنك على الأرجح ستصير معميًا عن أفضل الحلول -إنك لن تعرف أكثر الأساليب العملية والإبداعية التي يجب أن تتبعها- إذا لم تقم في البداية بطرح العديد من الأسئلة وفكرت من خلال مجموعة من البدائل. وهذا، إذا كنت تأمل أن تجعل ألتراجيمز مثلما كانت أتاري في السبعينيات، وما كانت نينتيندو في التسعينيات، وسوني في الألفينيات، فسيتطلب أن تنمي مناخًا للشك.

لكي تدعم مناخًا للشك، يجب أن تفهم كيف يقوم العقل بصنع الصناديق، وبعض الانحيازات التي تثير تحديك

إنه من الطبيعي أن تثق في "فطرتك السليمة"، أن تعتمد على تصوراتك المدروسة، شعورك بما هو ممكن أو ما هو غير ممكن. سواء كنت رائد أعمال، مديرًا تنفيذيًا بمستوى متوسط، أو الرئيس التنفيذي، سواء كنت مهندسًا، أو معماريًا، أو عالمًا، أو فنانًا، فأنت إنسان لك قيمك، وتفضيلاتك، وتجاربك السابقة، وفرضياتك العملية بشأن كل شيء. عندما تواجهك مواقف تتضمن العديد من الأجزاء المتحركة، فإنك تستخدم الحدس المهني -حرفيًا "وسائل الاستكشاف"- لاتخاذ كل من القرارات الصغيرة والكبيرة. بعض الأمثلة البسيطة تضمن تحليل موقف بتطبيق "قاعدة

أساسية"، استخدام "فطرتك السليمة"، أو رسم صورة لتمثل شخصًا، أو مكانًا، أو شيئًا.* بالطبع، إذا لم يكن لديك مثل هذا الحدس المهني رهن إشارتك، فلن تصير قادرًا على اتخاذ أي قرارات تتطلب التفكير الاستقرائي؛ لن تكون قادرًا على أن تختار مطعمًا لتناول العشاء، أو أن تقرر أي سيارة ستبتاعها، لأن مثل هذه القرارات، إذا كانت ستجديك نفعًا، فإنها لا يمكن في الحقيقة أن يتم اتخاذها باستخدام بعض من مجموعات القواعد الواضحة، المحددة سابقًا، والموضوعية تمامًا. حتى إذا تمكنت من الإتيان بمجموعة قواعد كانت نافعة بالنسبة لك، فإنها على الأرجح لن تكون مفيدة كثيرًا للأشخاص الآخرين، لأنها ستكون ذاتية، وعليه ستكون مختلفة عن القواعد التي ستعكس المتطلبات، والتفضيلات، والقيم الخاصة بالعديد من الأشخاص الآخرين.†

ومن المسلم به، أن المواقف المعينة الخاصة بحل المشكلات -حساب المسافة من مكان لآخر، تقدير عدد سكان مدينة معينة، قياس مكونات متعددة لصنع تركيب دوائي- تتطلب واحدًا أو أكثر من الخطوات الخوارزمية الحازمة. على النقيض من الحدس المهني، فإن الخوارزمية مرتبطة بالاستنباط: إنها صيغة. فكر في تجربة علمية، أو وصفة، أو قواعد المحاسبة. ما دامت جميع المكونات كما هي، وكل خطوة من التعليمات واضحة، فإن الخطوات الخوارزمية ستُبنى على قوالب موجودة لتُخرج نفس النتائج بشكل استدلالي في كل مرة.

ولكن في الكثير من المواقف التي يجب أن تتخذ فيها قرارًا، تكون العديد من العوامل غير موضوعية، ومبهمة، وحافلة بعدم اليقين، وعليه لن تكون هناك طريقة منطقية، حاسوبية لاتخاذ القرار. بدلًا من ذلك، فإن قرارك سيعتمد على الحقائق المتوفرة، بل وأيضًا جميع أنواع الحدس المهني: غرائزك، معتقداتك التي اعتقدت بها طويلًا، وقيمك، وافتراضاتك؛ والتقديرات الشخصية للخطر؛ بالإضافة إلى انحيازاتك الشخصية، بعض من الانحيازات تكون واعية (مثل شعورك بما هو عادل)، والبعض الآخر يكون بلا وعي على نحو كبير. إن الاستقراء والاستنباط متشابكان: أنك ستصنع على نحو استقرائي قالبًا عقليًا جديدًا لأي قرار معين، من خلال استخدام العديد من القوالب الموجودة بشكل استنباطي. كمستشارين، نحن حريصون خاصة على مساعدة الأشخاص على أن يتعلموا اكتشاف تلك الانحيازات

---

* فكر في ردة فعلك عندما تفقد حافظتك أو مفاتيحك. لكل منا "طرق استكشاف" شخصية معينة.

† بالفعل، من الممكن أن نقول إنه لن يكون من المعقول أن تكون متعقلًا بنسبة ١٠٠٪

المعرفية التي تكون بلا وعي، ولكنها تشكل تفكيرك على الدوام، مثل الجذب الكبير لمجال الجاذبية. مثلما يُوضح الآن عدد هائل من الأبحاث قام به علماء الاقتصاد السلوكي، علماء النفس الاجتماعي، وغيرهم، أن مثل هذه الانحيازات المعرفية تعني أنك تقوم بالأخطاء بشكل روتيني، اعتمادًا على عوامل معرفية طبيعية وفطرية، وليس لأنك فكرت في جميع الأدلة واتخذت قرارًا متروِيًا، ومتعقلًا. الخبر السار هو أنه من الممكن ترويض هذه الانحيازات المعرفية، إلى حد ما، إذا انتبهت لها قبل أن تدمرك. وهذا يعد عنصرًا رئيسيًا لتعزيز مناخ للشك.

حاول أن تحترس من الانحيازات المعرفية التي تنشأ من كل من تفكيرك الاستنباطي (على سبيل المثال، عندما تحاول تطبيق خطوط إرشادية معينة، أو قواعد، أو خوارزمات) ومن تفكيرك الاستقرائي (عندما تعتمد على الحدس المهني)، كما يلي:

انحيازات في أسلوب الاستنباط، ارتكاب الأخطاء حتى عندما توجد إجابة جيدة

في بعض الأحيان تسيء فهم الأشياء حتى عندما تفكر بشكل استنباطي، وتوجد هناك إجابة صحيحة. في البداية، يسيء الأشخاص دائمًا تطبيق القواعد المنطقية مثل "قانون الاستلزام". فعلى سبيل المثال يخطئون بافتراض أنه "إذا أ إذن ب" تعني دائمًا أن "ب لذا أ". إن جميعنا سنتفق، على سبيل المثال، أنه "إذا أمطرت، إذن فسيبتل الطريق". ولكن هذا الأمر لا يستلزم بشكل تلقائي أنه فقط لأن الطريق مبتل، أنها أمطرت (من الممكن أن يكون هناك شخص قام بري الحديقة، أو قد يكون الشخص الذي ينزّه الكلاب سمح للعديد منها بالتبول). في عالم الأعمال، هذا الأمر يحدث طوال الوقت. هل يمكنك أن تتخيل شركة فازت بعقد كبير، فيقول المدير التنفيذي أو مدير المبيعات لفريقه بانتصار: "هذا يثبت أننا أفضل من منافسينا"، أو "هذا يثبت أن منهجنا كان هو الأفضل"؟، وحتى إذا كانت الجملة المبسطة بإفراط "إذا كنا نحن الأفضل، فسنحصل على العقد" راسخة تمامًا، فإن الحصول على العقد لا يعني تلقائيًا "أننا الأفضل". قد نكون الأرخص سعرًا، أو قد تكون هناك أسباب سياسية، أو ربما لم ترغب فيه أي شركة أخرى....

إن الأشخاص يرتكبون أخطاء في المنطق باستمرار، وكثيرًا ما يتجاهلون أو يسيئون فهم مفاهيم رياضية أساسية نسبيًا أو قوانين الاحتمالية. ولكن فيما وراء الأخطاء المنطقية الخالصة، وفي داخل مجال الانحيازات والمغالطات، أوضح عالم الاجتماع جيمس هنسلين أن الأشخاص، الذين يضمرون في داخلهم ما يعرف بوهم

السيطرة، أنهم سيميلون إلى رمي النرد بقوة أكثر عندما يُطلب منهم أن يحصلوا على رقم ٦، وسيرمونه بلطف أكثر إذا طُلب منهم الحصول على رقم ١. إنهم يعتقدون بالخطأ أن ببذلهم المزيد من الطاقة، فإنهم سيتمكنون من تغيير نتيجة دحرجة النرد[٧] أثبت باحثون آخرون أن مستوى اعتقاد الفرد بالاحترار العالمي يختلف اعتمادًا على الطقس في مجتمعهم المحلي.*[٨]

يميل الأشخاص أيضًا إلى ارتكاب الأخطاء، اعتمادًا على "مغالطة الاقتران"، أي، أنهم يقررون على نحو خاطئ أن الشروط المحددة تحمل قدرًا أكبر من الاحتمال من الشرط الوحيد، الأعم.

فكر في هذا المثال:

> ابنتي تدرس الفلسفة، وفي وقت فراغها تتطوع في مؤسسة السلام الأخضر، وتعمل في مأوى للنساء. هل تظن أن هناك فرصة كبيرة لأن تعمل في بنك بعد عشرين عامًا من الآن، أو لأن تعمل في بنك وتنخرط في جمعية مناصرة لحقوق المرأة؟

يظهر البحث الذي قام به العالمان السلوكيان ذائعا الصيت عاموس تفيسكي ودانيال كانمان (الذي يستند التوضيح أعلاه على عملهما)[٩] أن أغلب الأشخاص على الأرجح سيقولون الإجابة الأخيرة (أنها ستعمل في بنك وستنخرط في جمعية مناصرة لحقوق المرأة)، على الرغم من أن الإجابة الأولى (أنها ستعمل في بنك)، اعتمادًا على قواعد الاحتمالات البسيطة، هي بوضوح الإجابة الصحيحة على أغلب الظن.

في محيط العمل، كيف يمكن أن يكون لتصوراتك تأثير عندما تقابل شخصًا جديدًا، وتعرف أن هذا الشخص حصل على شهادة في الهندسة من معهد ماساتشوستس للتقنية؟ أو عندما تقابل شخصًا ما تخصص في دراسة الكلاسيكيات في جامعة أوكسفورد، أو مدير تنفيذي لم يكمل دراسته العلمية؟ كيف يؤثر هذا على رأيك في أدائهم لعملهم؟

الأخطاء التي تنجم عن مغالطة الاقتران يقال أيضًا إنها تستتبع "الاستكشاف التمثيلي"، الذي يقيم الأشخاص من خلاله الاحتمالات، استنادًا إلى مدى كون

---

* في انحراف حاد للغاية، أوضح جاين ريسين وكلايتون كانشير في Journal of Personality and Social Psychology (٢٠ يناير، ٢٠١١) أن سؤال الناس عن معتقداتهم بشأن الاحترار العالمي في غرف مرتفعة الحرارة في مقابل غرف عادية، أو في الشمس بالخارج في مقابل بالداخل، شوه معتقداتهم.

عامل واحد (البلل) ممثلًا لعامل آخر (الأمطار)، أي، إلى حد كون العامل الأول يشبه الثاني. في بعض الأحيان يعتمد الأشخاص على هذا الحدس المهني، لاستدعاء استدلالات خاطئة.

فكر في العبارات الثلاث الآتية: "جميع السيارات لديها أربع عجلات. تويوتا كورولا لديها أربع عجلات. إذًا تويوتا كورولا سيارة". إن أغلب الناس سيوافقون على أن هذا الاستدلال صحيح، حيث إن العبارة الثالثة صحيحة على نحو جلي. ولكن، المنطق الذي قد يعتمدون عليه معيب. إن الثلاث عبارات الآتية تطبق نفس المنطق: "جميع الزهور تحتاج للمياه. كلبي يحتاج للمياه. إذًا فكلبي زهرة". إن الأشخاص يميلون إلى تقبل مثل هذا المنطق عندما تتوافق النتيجة مع قاعدتهم المعرفية الحالية.

فكر في هذا المثال:

> جاك ينظر إلى هيلين، هيلين تنظر إلى تشارلي. جاك متزوج ولكن تشارلي غير متزوج. هل هناك شخص متزوج ينظر إلى شخص غير متزوج؟ هل ستجيب بـ: ١) نعم، ٢) لا، ٣) لا توجد معلومات كافية؟

أغلب الناس سيجيبون بـ"لا توجد معلومات كافية"، لأنهم لا يعلمون ما إذا كانت هيلين متزوجة أم لا. على الرغم من ذلك، سواء كانت هيلين متزوجة أم لا، فالإجابة هي نعم؛ إما أن هيلين متزوجة (في هذه الحالة فهي، كشخص متزوج، تنظر إلى تشارلي، الذي هو غير متزوج)، أو أنها غير متزوجة (وفي هذه الحالة جاك، الذي هو شخص متزوج، ينظر إليها).

مثال آخر مشهور لظاهرة متشابهة هي المسألة المعروفة باسم مونتي هول، على اسم المضيف الأصلي لبرنامج المسابقات التليفزيوني Let's Make a Deal. تم تطويرها في البداية بواسطة خبير إحصائي؛ اشتهرت المسألة من خلال المحررة الصحفية وحلالة الأحجية المتأصلة مارلين فوس سافانت، التي نشرتها في عمودها Ask Marilyn في مجلة Parade في عام ١٩٩٠. قمنا بإعادة صياغتها:

> تخيل أنك مشترك في برنامج مسابقات، وأُعطيت لك الفرصة أن تختار من بين ثلاثة أبواب: توجد سيارة وراء واحد من هذه الأبواب؛ وماعز وراء البابين الآخرين. افترض أنك اخترت الباب رقم واحد (وافترض أن الباب غير مفتوح). والآن تخيل المضيف، الذي هو على دراية كاملة بمكان السيارة والماعز، يفتح بابًا آخر، ربما الباب رقم ثلاثة، الذي يكشف عن الماعز. يسألك المضيف عندئذ، "هل تريد لختيار

الباب رقم اثنين؟". هل سيكون في صالحك أن تغير الباب الذي اخترته، أم تتمسك باختيارك الأصلي؟[١٠]

في عمودها، شرحت فوس سافانت أن المتسابقين يجب عليهم دائمًا أن يغيروا رأيهم -أي، أنهم يجب أن يشكوا دائمًا- ويختاروا الباب الآخر. على الرغم من أن السيارة في الأصل ستكون خلف كل باب بالقدر نفسه من الاحتمالية، فإن المتسابق الذي يختار الباب رقم واحد ويتمسك باختياره لديه فرصة مقدارها ١ من ٣ للفوز بالسيارة، في حين أن المتنافس الذي يختار في البداية الباب رقم واحد ولكنه يقرر أن يعدل عن رأيه لديه فرصة مقدارها ٢ من ٣. بعبارة أخرى، إن المتسابقين الذين غيروا اختيارهم للأبواب ضاعفوا فرصهم للفوز بالسيارة.

إنه حتى العلماء ومتخصصو الرياضيات أخطئوا في حل المسألة (وعندما تم نشر المسألة لأول مرة، جادلوها بعنف)، ولكنه تم إثباتها منذ ذلك الوقت بفعل آخرين. في إثبات واحد بسيط، علل ماثيو كارلتون الخبير الإحصائي الذي يوجد مقر عمله في كاليفورنيا هذا الأمر بقوله إن عقدك العزم على تغيير قرارك سيؤدي إلى الخسارة إذا قمت فقط في البداية باختيار السيارة، وهو الأمر الذي سيحدث باحتمال ١ من ٣، لذا إذا عدلت عن رأيك، فستكون لديك فرصة للفوز مقدارها ٢ من ٣.[١١]*

هناك تشويه آخر مثير للاهتمام، وهو تصور الناس بشأن العشوائية. تشير الدراسات إلى أنك إذا طلبت من الناس أن يرسموا ثلاثين علامة X بصورة عشوائية على ورقة، فإنهم سيميلون إلى ترتيبها بانتظام أكثر مما ستنص عليه العشوائية بالفعل (على سبيل المثال، بوضع نفس عدد علامات X في كل ربع من الصفحة). من وجهة نظرنا، فإن عواقب هذا النوع من الخطأ شديدة، بقدر ما قد تحاول جاهدًا أن تتوقع عدم يقينية وعشوائية الأحداث المستقبلية، والفرص، والمخاطر، فإنك على الأغلب ستبخس من مدى الفوضى وعدم اليقينية التي تكون عليها هذه الأمور بالفعل، وما من الممكن أن تصير عليه. أنت تحتاج إلى أن تشك بنشاط في طريقة تفكيرك بشأن ما قد يحدث غدًا، لأن قدر الفوضى وعدم اليقين الموجود هو (في المتوسط) أكثر مما تتوقع.

---

* إن برنامج المسابقات التليفزيوني الأحدث Deal or No Deal يأخذ هذا المفهوم إلى أقصى الحدود: ليس هناك فرصة للاعب لكي يغير الحقيبة التي اختار أن يحتفظ بها (كل حقيبة تحتوي على المبلغ المخبأ الخاص بالجائزة المالية)، ولكن الافتراض الكامل لهذا البرنامج هو أنه يستغل عدم قدرة المنافسين على فهم مسألة مونتي هول والتصرف على أساسها.

إن كل هذه الأمثلة توضح أهمية الشك ويمكنها أن تساعدك على إدراك أنه حتى حينما تستخدم مجموعات مهاراتك الأكثر منطقية واستدلالًا، فإنك لا تزال معرضًا للانحيازات والأخطاء.

انحيازات في أسلوب الاستقراء: القيام بالأخطاء عندما لا تكون هناك "إجابة صحيحة" (أو تكون هناك العديد من الإجابات الصحيحة)

إن الانحيازات المعرفية من الممكن أيضًا أن تؤدي إلى الأخطاء عندما نستخدم أسلوب الاستقراء، أي، عندما نحاول أن نحل مشكلة، أو نعالج مسألة، يكون لها العديد من الإجابات أو الحلول المحتملة (أو ربما لا توجد إجابة صحيحة). على الرغم من أن مثل هذه الانحيازات التي لا تُحصى دائمًا موجودة، فإن هناك اثنين بارزين بما فيها الانحيازات المرتبطة بـ"المتاح" والمرتبطة بما يعرف بالإرساء.

مثال: لماذا يدفع نجاح جوجل بالناس إلى أن يستثمروا في شركات تطور تكنولوجيا متقدمة للغاية؟ لم تنحاز القوائم المنشورة الخاصة "بأفضل الأغاني على مر العصور" إلى تلك التي كتبت خلال العقود الثلاثة الماضية؟ هناك مثالان تقليديان لجاذبية التحيز *للمتاح*؛ حيث تقع في الخطأ لاعتمادك في قراراتك على معلومات بارزة، أو سهل الحصول عليها.

على حد سواء، فكر في ميل الأشخاص إلى *إرساء* قراراتهم، اعتمادًا على أول ما يخطر على البال. لنأخذ مثالًا بسيطًا: إذا سألت شخصًا ما عن عدد سكان فنزويلا، فالإجابة التي ستحصل عليها على الأرجح ستتباين على نحو واسع. ولكن إذا سألت أولًا: "هل عدد سكان فنزويلا أكثر أم أقل من عشرين مليون شخص؟ فإن الإجابة عن السؤال الثاني ستكون أقرب إلى عشرين مليونًا، بغض النظر إذا جاوب الشخص "أكثر"، أو "أقل".[١٢]

انظر إلى المجموعة التالية، واسأل نفسك أي من هذه الشركات لا تنتمي للمجموعة:

جولدمان ساكس / *البنك الألماني* / *أمريكان إكسبريس* / فايزر

دون إجابتك. ثم خذ دقيقة لتفكر في هذه المجموعة:

أمريكان إكسبريس / فايزر / جولدمان ساكس / *البنك الألماني*

أي شركة يجب استبعادها في هذه الحالة؟

بالطبع، كلتا مجموعتي الكلمات تتضمن نفس الشركات. ولكن عندما ينظر الناس إلى أول مجموعة من الكلمات، حيث ذكرت فايزر في النهاية، فإنهم يميلون إلى أن يروا الفئة على أنها "شركات خدمات مالية"، أو شركات بأسماء مؤلفة من كلمتين، ويستبعدون فايزر. عندما ينظرون إلى القائمة الثانية، فإنهم على الأرجح سيجيبون، بأنها "شركات أمريكية"، ويستبعدون البنك الألماني. إن العقل البشري يبني الصندوق بعد أن يفكر فقط في أول ثلاث نقاط مرجعية، ليقوم بإرساء قراره مبكرًا عما يجب. إن الأشخاص قابلون للوقوع في مثل هذا النوع من الخطأ على نحو ملحوظ. أرقام مبيعات السنة الماضية، النتائج المالية السابقة؛ كم من المرات تقوم بالتقييمات الحالية والتوقعات المستقبلية باستخدام نقاط بيانات سابقة؟ أو تتسرع إلى الاستنتاج في الدقائق -أو الثواني الافتتاحية- للعرض التقديمي لشخص ما؟ أو حتى قبل أن يبدأ! أحيانًا في الأبعاد المأساوية، إن الاعتياد على هذه الأرقام، أو الطفرات التي نقوم بها قبل الحصول على كل المعلومات، من الممكن أن نعوق العقل من أن يقدر التأثير الجوهري للأحداث والمواقف الجديدة، بالإضافة إلى درجة التفاوت التي يمكن رؤيتها مع مرور الوقت.

افترض أنه قيل لك إنه هناك قاعدة للإتيان بمجموعات من ثلاثة أرقام، والمجموعة ٢، ٤، ٦ تتناسب مع القاعدة. كيف يمكنك أن تحدد ما هي القاعدة، وأن تأتي بمجموعات أخرى من الأرقام تتوافق معها؟

أغلب الأشخاص سيقولون على الفور إن القاعدة هي زيادة لاحقة للأعداد الزوجية، ولذلك فهناك مجموعة أخرى، وهي: ٨، ١٠، ١٢ أو ٢٠، ٢٢، ٢٤. على الرغم من أن هذا التسرع في الحكم طبيعي -بعبارة أخرى، الحكم الذي تقول فيه لنفسك، "يجب أن أستكمل فرضي الأول؛ نمط الأعداد الزوجية اعتمادًا على القاسم ٢"- فإنه يقودك إلى التغاضي عن النطاق الكامل من الإجابات المحتملة. قد تتعلق القاعدة بزيادة الأرقام فقط (لذا ٣، ٥، ٧، من الممكن أن تنجح)، أو بالأعداد الزوجية فقط (لذا ٦، ٤، ٢ من الممكن أن تكون إجابة جيدة أيضًا). من الممكن أن تكون أي مجموعة مؤلفة من ثلاثة أرقام، بحيث يكون الرقم الثالث هو نتيجة جمع الرقمين الآخرين، أو الرقم الأوسط هو متوسط الرقمين الآخرين. أو قد تكون القاعدة ضيقة واعتباطية كـ "أي ثلاثة أرقام فيما عدا ٤٢".[١٣]

إن هدفنا هو هذا: إن أفضل طريقة للعثور على إجابة (وللإتيان بحلول للكثير من مثل هذه المسائل الأخرى التي قد تواجهها) هي أن *تولد نطاقًا من الاحتمالات* وتختبرها، بدلًا من أن تحاول فقط أن تؤكد افتراضك الأول. في حالة المسألة الحالية، هذا يعني أنك ستكون أقل فعالية إذا جربت على الفور اقتراح قوانين أو مجموعات

من الأرقام مناسبة عما ستكون إذا افترضت أولًا ثم اختبرت الفرضيات البديلة: على سبيل المثال، تأكد أولًا ما إذا كانت الأرقام يجب أن تتم زيادتها (بأن تسأل، على سبيل المثال، إذا كانت ٦، ٤، ٢ فستنجح)، ما إذا كان يجب أن تكون أعدادًا زوجية (بأن تجرب، مثلًا، ١١، ١٣، ١٥)، ثم تستمر في اختبار مناهج مختلفة حتى تأتي بالإجابة أو الإجابات التي تعتقد أنها الأفضل. ولكن انحياز الناس يكون في أن يؤكدوا، وليس أن يدحضوا؛ فهم يريدون أن يثبتوا أنهم على حق.

على نحو مشابه، تم إجراء دراسات لتحليل التقارير السنوية التي تنشرها الشركات، وكيف تقوم بتوصيل نتائج الاثنى عشر شهرًا الخاصة بكل شهر على حدة، سواء كانت إيجابية أم محبطة. أوضحت هذه الدراسات أنه عندما كان لدى الشركة قيد البحث أخبار سارة لتنقلها، كان الخطاب الافتتاحي للرئيس التنفيذي كثيرًا ما يشيد بالنجاح بأن يقول أشياء مثل "هنا في شركتنا، حققنا هذا، ونجحنا في ذلك". ولكن، إذا كان لدى الشركة أخبار سيئة لتنقلها، فإن الرئيس التنفيذي كثيرًا ما ينسب هذه الأخبار لعوامل خارجية، مثل ارتفاع سعر النفط، أو تغير المناخ، أو الزلازل، أو الثورات السياسية.[١٤] (تخيل إذا كتب الرئيس التنفيذي بدلًا من ذلك خطابًا افتتاحيًا يقول "أخبار شركتنا سارة لأننا كنا محظوظين فحسب"، أو "أخبار شركتنا سيئة جدًا لأننا في الحقيقة فشلنا في أن نقوم بعملنا كما ينبغي هذا العام").
في بعض الحالات، من الممكن أن يفسر المرء هذه الظاهرة السلوكية بشكل صحيح على أنها مجرد ظاهرة لرئيس تنفيذي لديه دراية بالاتصال المؤسسي. ولكن في العديد من الحالات الأخرى، فإن الرؤساء التنفيذيين والمؤسسات التي يقودونها قد يقومون عن غير قصد بتشويه طريقة تفسيرهم للنتائج الإيجابية في مقابل النتائج السلبية، حيث يرون الأولى على أنها تقوم على ماهيتهم (ما يشير إليه الخبراء بتحيز العزو الذاتي) أو على نجاحاتهم، ويرون الأخيرة على أنها شاذة وتعود لعوامل خارجية.[١٥]
يكون للشك أهمية أكبر عندما يبدأ هذا الأمر في الحدوث، والرؤساء التنفيذيون ليسوا الوحيدين المعرضين للخطر: نحن لا نقوم فقط بالقفز إلى الاستنتاجات مبكرًا في العرض التقديمي، ولكننا أيضًا بعد ذلك نقضي الباقي منه نحاول أن نثبت أننا على حق!

إن تجنب الخطر هو شكل آخر قوي للانحياز المعرفي والذي كثيرًا ما يعوق الناس عن رؤية الفرص الجديدة والسعي وراءها.

تخيَّل أنه الشتاء، وأنت تسير في غابة، ورأيت بركة مجمدة عليها مائة شخص يتزحلقون عليها. الآن تخيل أنك سرت بجانب البركة المجمدة نفسها، ولكنك لم ترَ أحدًا، أو رأيت شخصًا واحدًا يتزحلق عليها. هل سيكون من المحتمل بالأكثر أنك ستذهب للتزحلق على البركة في الحالة الأولى، أم في الحالة الثانية؟

إذا كنت مثل أغلب الأشخاص الآخرين، فإنك على الأرجح ستكون أكثر ترددًا في الحالة الثانية، حتى وإن كان الثلج أكثر تجمدًا وصلابة من الحالة الأولى. إن وجود المزيد من الناس سيميل إلى أن يجعلك تطمئن أكثر بشأن المخاطر، ولكنك لست بالضرورة أكثر أمانًا في هذه الحالة (في الحقيقة، بالنسبة لأي بركة، فإنك بالطبع أقل أمنًا، لأن وزن الأشخاص الإضافيين سيزيد من احتمالية انكسار الجليد). إن الأشخاص كثيرًا ما يصدرون أحكامًا خاطئة مشابهة في سياق الأعمال. فإنهم يخطئون تقدير المخاطر، يقضون الكثير من الوقت في محاولة قياسها باستخدام طرق غير مجدية، ومُهدرة للوقت، أو يفشلون ببساطة في القيام بالمخاطر التي كانت ستجديهم نفعًا. فإنه مثل اتخاذ المبادرة الخاصة بالتزحلق وحدك على بركة مُجمدة *قبل* أن "تعرف" أنها آمنة، فإنه كثيرًا ما يكون من الأفضل أن تكون أول شخص يتصرف وفقًا لفكرة متطورة، من أن تنتظر حتى تشعر كما لو أنك تتجنب الخطر بالانضمام إلى الحشد ببساطة.

إن الانحيازات بوسعها أيضًا أن تغير الطريقة التي تنظر بها إلى قيمة شيء أو تأثيره. على سبيل المثال، فإن بحثًا عما يعرف بالمحاسبة الذهنية (الكثير منه قام به لأول مرة عالم الاقتصاد بجامعة شيكاغو ريتشارد ثالير) تشير إلى أنك على الأرجح ستقدر الشيء الذي تملكه -لنقل، خاتمًا ماسيًا- بشكل أكبر مما إذا كنت لا تملك هذا الشيء. هذا الأمر معروف على نحو عامي بـ"تأثير الملكية."[١٦] على النقيض، تشير العديد من الأبحاث إلى تجنب قوي للخسارة، لدرجة أن مستثمري البورصة، على سبيل المثال، كثيرًا ما "يلاحقون الخسارة"، لتمسكهم بحصص في الشركة تقل أسعار أسهمها بوضوح عن السعر الذي حصلوا به على هذه الأسهم، بدلًا من بيع حصصهم والاضطرار إلى إدراك الأزمة والتعامل معها.[١٧]

يوجد الآن كتب أدبية غنية عن الاقتصاد السلوكي تستكشف العدد الهائل من الانحيازات المعرفية التي تقودنا إلى أن نخطئ عند اتخاذ قرارات مالية، أو عملية، أو غيرها من القرارات. عندما نتشاور مع مؤسسات تتوق إلى صنع صناديق جديدة، نحن لا نراجع كل هذه الانحيازات المتنوعة بطريقة شاملة. في الحقيقة، لا يوجد خبير أو كتاب في وسعه أن يقوم بذلك؛ إن العلم لا يزال يتطور، وهناك عدد كبير جدًا من هذه الانحيازات التي تم التعرف عليها بالفعل لدرجة لا تسع إلى تغطيتها كلها في مستند واحد. إن هدفنا بالأحرى هو أن نزيد حساسية الناس لمجموعة الطرق التي من الممكن أن تؤثر هذه الانحيازات على حكمهم، حتى يمكنهم الكشف عنها وتجاوزها بطريقة ذكية، ومرنة، وفي الوقت المناسب.

نحن نأمل في أنك ستبدأ في التساؤل عن أي من افتراضاتك، وافتراضات مؤسستك، هي المشكوك فيها بأكبر قدر، وأي من قواعدك هي الأكثر استحقاقًا لإعادة النظر. شكك في مدى نفع قيمك وأهدافك المسلم بها لفترة طويلة، وفكر في الطرق التي قد تخدع بها نفسك. انظر إلى الأخطاء التي اُرتكبت، وما يمكن أن تتعلمه منها. عندما رفضت الاحتمالات، هل فعلت ذلك لأنها كانت أفكارًا سيئة أم بسبب الانحيازات؟ استشكف طرقًا لتُغير أساليب قيامك بالأمور ورؤيتك لها؛ وبأي طرق تقوم أنت وزملاؤك بإعاقة أنفسكم؟

ثانيًا، اسرد قوانينك وافتراضاتك ونماذجك الفكرية وغيرها من الصناديق الحالية وتحدها

بعد أن خلقت مناخًا للشك، حانت الآن اللحظة المناسبة للبدء في التعرف على بعض من أهم القوالب الذهنية التي تستخدمها حاليًا فيما يتعلق بشركتك، أو وضعك؛ ففي النهاية، إنك لن تستطيع أن تغير بسهولة طريقة تعاملك مع مشكلة، أو تحديًا أمامك إذا لم تتعرف في البداية على الأفكار والمعتقدات التي تحملها حاليًا "في داخلك". إنه من الضروري تمامًا أن تتذكر أن هذه الصناديق أو القوالب الذهنية الحالية هي في الحقيقة مجرد تلك القوالب. قال عالم الاقتصاد جورج بوكس إن "جميع القوالب خاطئة، ولكن البعض منها مفيد".[١٨] عمليًا، إن صناديقك ليست "صحيحة" أو "خاطئة"؛ لكنها بالأحرى، أكثر أو أقل إفادة فحسب. إنها "فرضيات عملية"، وقفزات استقرائية تقوم بها، والتي قد تحمل قيمة لبعض الوقت، ولكن فقط إلى أن تأتي فرضيات أخرى أكثر ملاءمة وفعالية.

هناك طريقة نجدها مفيدة عند محاولة التعرف على الصناديق الحالية للفرد، أو الصناديق التي تتم مشاركتها عبر المؤسسة، وهي القيام "بفحص المعتقدات". من خلال إجراء مقابلة شخصية مع (أو القيام باستطلاع رأي بين) زملائك في العمل والقادة، يمكنك أن تسبر أغوار أفكارهم وآرائهم بشأن وضع مؤسستك بدءًا من اليوم. يمكنك أن تسألهم عمَّ يرونه كمصادر نفع للمؤسسة، قيمها وأهدافها الرئيسية، والتغيرات والتحديات التي قد تواجهها قريبًا في بيئة العمل. يمكنك أن تحاول اكتشاف ما مدى تقبل زملائك بالفعل لإحداث التغيير

واعتناق أفكار جديدة للمستقبل، ومعرفة ما الصناديق المشتركة على نطاق واسع، وما الصناديق الفردية أكثر. إذا كان ممكنًا، فاعثر على شخص خارجي -صديق أو زميل من مجال مختلف عن مجالك أنت وزملائك- ليقوم بالكثير من الفحص والمقابلات الشخصية. سيساعد هذا الأمر في أن يُشعر الأشخاص بالارتياح تجاه مشاركتهم لمشاعرهم الخالصة وملاحظاتهم، ولن يساعد فقط في الكشف عن أكثر افتراضاتهم ومعتقداتهم الواضحة، والظاهرية، ولكن أيضًا تلك التي قد تكون غير واعية أو مكبوتة بالأكثر.

لقد قمنا مؤخرًا بفحص معتقدات لشركة طاقة أوروبية كبيرة. كانت الفكرة أنه قبل مساعدة قاداتها على تطوير رؤية جديدة طموحة لمستقبل الشركة، فإننا سنعمل معهم لتوضيح الهوية والأهداف الضرورية للمؤسسة، استنادًا إلى الصناديق الحالية التي كان يستخدمها التنفيذيون كأفراد. كجزء من هذه العملية، قمنا بإجراء مقابلة مع نطاق واسع من الإدارة العليا للشركة، وقيمنا أفكار كل شخص بشأن المصادر الحالية للميزة التنافسية للشركة، والمخاطر الرئيسية في بيئة العمل، وفلسفات والتزامات الشركة الجوهرية، التي كانوا (ويتعين عليهم أن) يقضون فيها أوقاتهم وأفكارهم من أجل المستقبل. المعلومات التي تم جمعها كانت ضرورية عندما انطلق تنفيذيو الشركة إلى الخطوة الثانية من العملية لفحص احتياجات ورغبات العملاء، ثم عندما انتقلوا بالتالي إلى عمليتي التشعب والتقارب (خطوتي ٣ و٤) للإتيان بأفكار من أجل النظرة الاستراتيجية الجديدة للشركة.

وزعنا ملخصًا لنتائج فحص المعتقدات في صيغة "هذا ما سمعناه منكم"، وأدرك المديرون التنفيذيون بسرعة أنهم كانوا يقضون الكثير والكثير من الوقت والمال يفحصون أمورًا تتعلق بتناقص مصادر النفط الخام، ولا يقضون بالكاد الوقت الكافي ليُطلعوا عملاءهم على بعض من الابتكارات البارزة التي طورتها الشركة مؤخرًا فيما يتعلق بمصادر الطاقة البديلة. أدركوا أيضًا أن العديد من أفضل قاداتهم لطالما كانوا عازمين للغاية على الحفاظ على الربحية قصيرة المدى للشركة، لدرجة أنهم لم يخصصوا ما يكفي من المال لبرنامج البحث والتطوير على مدى خمس سنوات مما أدى إلى مخاطرة تنافسية هائلة. لقد كان مفيدًا أيضًا أن يعرفوا أين مواضع الاتفاق وأين كانت المجالات الرئيسية للخلاف بين القادة. على سبيل المثال، كان هناك خلاف واضح بشأن حاجة الشركة إلى أن تتعمق أكثر في التنقيب

عن مصادر متجددة للطاقة، ولكن لا يوجد اتفاق على السبب، مع اعتقاد البعض بأنه سيكون هناك عائد مالي راسخ، واعتقاد آخرين بأنه على الرغم من أنه كان التصرف الصحيح الذي يجب القيام به، فإنه لن يوفر أبدًا أي فائدة ملموسة. ومن خلال كل هذا، تمكنا من تطوير رؤية مفصلة عن نقاط القوة والضعف التي يجب أن تضعها الشركة في اعتبارها، وعن القيم -بما فيها الالتزام بالابتكار، والاستدامة، والشفافية، والحلول التي تركز على العميل- التي شعر القادة أن المؤسسة يجب أن تراعيها لكي يحققوا رؤيتهم المتطورة.

إن فحص المعتقدات من الممكن أن يكون أيضًا مفيدًا على نحو رائع في تقييم الصناديق الشخصية التي تستخدمها لإدارة المجتمع في مدرسة أطفالك، أو جمع الأموال للجمعيات الخيرية، أو التعامل مع تقلبات علاقاتك الشخصية.

عند القيام بفحص المعتقدات، يمكنك أن تأتي بكل أنواع الأسئلة الموضوعة للكشف عن الأفكار، والافتراضات، والقيم الأساسية؛ المخاوف، والآمال، والأحلام المتعلقة بالمستقبل؛ الاستراتيجيات الحالية والرؤى الاستراتيجية -أو "الصناديق"- الخاصة بالأشخاص المعنيين المتضمنين في شركتك أو وضعك، بشكل جماعي أو فردي. إن القيام بهذا من الممكن أن يكون مفيدًا على نحو خاص، لأن المؤسسات كثيرًا ما تكافح من أجل الإتيان بصندوق واحد جديد أو أكثر عندما لا تستطيع تحديد صناديقها الحالية بشكل متماسك. سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، يمكنكم كذلك أن تجلسوا معًا وتحاولوا الإجابة عن بعض من الأسئلة الآتية، والتي جميعها موضوعة لحثك على التحدث عن صناديقك الحالية:

- ما بعض افتراضاتك الأساسية المتأصلة في نشاطاتك اليومية؟ "القواعد" الراسخة التي تعمل أنت ومؤسستك وفقًا لها بشكل عام؟أي من القيم الأساسية "مسلم بها"؟
- ما بعض معتقداتك الشخصية بشأن المؤسسة، بشأن ما يجعلها تعمل بفعالية في الوقت الحاضر؟ ما المجالات التي لا تكرس فيها الشركة الوقت والمصادر الكافية؟ ما المجالات التي تستحوذ على قدر كبير من التركيز؟
- ما الشيء الذي لم تتخوف منه مؤسستك أبدًا، وتعتقد أنه من الممكن أن يدمرها على مدار الأعوام الخمسة القادمة؟ ما الشيء الذي تخشاه مؤسستك دائمًا والذي من الممكن أن يكون أعظم أصولها على مدار نفس الفترة من الوقت؟

- كيف يمكنك أن "تقنع" شخصًا بالعمل في شركتك؟
- ما الصناديق التي تستخدمها عندما تفكر في السوق المناسب لمنتجاتك أو خدماتك؟ ما المساحة التنافسية لشركتك، وهل هناك طرق يمكن بها إعادة تحديدها؟
- ما القوالب التي تستخدمها في التفكير بشأن عملائك؟ هل تفكر بهم كمساهمين قيمين، أم أشخاص مزعجين يجب التعامل معهم، أم تفكر بهم بطريقة أخرى؟
- إذا لم يكن لك أنت ومؤسستك أي وجود، فما الاختلاف الذي سيصنعه هذا الأمر في العالم؟ ما الشيء الذي سيكون مفقودًا؟

هذه مجرد عينة من الأسئلة؛ يجب أن تطور أسئلة أخرى اعتمادًا على الهوية الفريدة والاحتياجات الحالية لمؤسستك أو وضعك.

إن فحص المعتقدات يجب أن ينتج مجموعة مفصلة لا تحتوي فقط على افتراضات وخطوط إرشادية واضحة نسبيًا، بل أيضًا على بصائر عميقة لأبرز صناديق الشركة، والتي تبنتها على نطاق واسع. إن التعمق في البحث شيء ضروري. على سبيل المثال، في شركة استشارية مثل مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، حيثما نعمل، هناك قواعد رسمية لمستشارينا (على سبيل المثال، الحفاظ على خصوصية العميل، عدم الاشتراك في التداول باستغلال معلومات سرية) ولكن أيضًا يوجد هناك بعض القواعد غير الرسمية، خفية في أغلب الأحيان (على سبيل المثال، نحن نحرص على الدوام أن نعامل مساعدينا وزملاءنا الآخرين باحترام؛ نحن نفكر مرتين قبل أن نرسل رسائل إلكترونية خاصة "بجميع الموظفين"). ولكن بالتعمق أكثر، هناك أيضًا قوالب ذهنية واضحة تتعلق بالأشياء التي يقدرها الأشخاص الذين يعملون في مجموعتنا، والطرق التي يقدرون بها تلك الأشياء. نحن لدينا التزام عميق تجاه الأعمال التطوعية للصالح العام، والتي تصنع فرقًا في العالم، ولكننا لا يمكننا القيام بالكثير منها، لأننا مجموعة تجارية في الأساس. نتيجة ذلك، فإنه من الممكن أن نفكر مليًا بشأن المشروعات التطوعية التي يجب أن نستثمر فيها أكثر مما نفكر في الارتباطات مدفوعة الأجر التي يجب أن نقبلها. على نحو سواء، نحن سننظر حتميًا إلى المشروعات التي توفر الفرص لبناء علاقات مفيدة للطرفين، وطويلة الأمد مع العملاء على نحو مختلف عن المشروعات التي تقام مرة واحدة، بغض النظر عن

مدى كون هذه المشروعات مثيرة للاهتمام. هناك مستويات وفئات أكثر للقوانين، وتباينات في الطريقة التي يميل بها الناس إلى أن يروهم: قوانين واضحة لعملائنا وأخرى غير واضحة لهم، قوانين واعية، وأخرى بلا وعي، قرارات مُدونة وقوانين تظهر بدون تدوين. في كل حالة، إذا كنا نحاول نحن وزملاؤنا في BCG أن نبني صندوقًا جديدًا لشركتنا الاستشارية -كنموذج تسويقي جديد، أو أسلوب جديد لقياس الأداء المهني لمستشارينا- فإنه سيكون من القيم أن يتم استكشاف هذه الافتراضات والقواعد الحالية المتنوعة بعمق، قبل القيام بالتغييرات.

بمجرد أن قمت بفحص معتقداتك، سيكون في وسعك أن تحلل أي من قوالبك الذهنية تبدو هي الأبرز، وما اعتقادك في مدى فعالية ونجاح هذه القوالب في أن تفيدك أنت أو مؤسستك. استخدم مناخ الشك الذي طورته لتعيد فحصها بواسطة مجموعة من الأساليب المختلفة، بأن تطرح أسئلة ضرورية وتتحدى افتراضاتك العملية، وتفحصها من مختلف الاتجاهات.

افترض أنه بعد أن تلقيت نتائج محبطة للربع الثالث من العام كمدير تنفيذي في ألتراجيمز (شركتنا الافتراضية لتطوير ألعاب الفيديو)، وبعد ملاحظة وجود وابل مستمر من اهتمام الإعلام والعملاء منصب على الألعاب التي تعتمد على الهواتف الذكية (وهو مجال أنت غير نشيط فيه)، فإنك تقرر أن تستكمل فحص المعتقدات لتتعرف على أي من الصناديق الحالية لشركتك قد تستفيد من إعادة النظر فيه أو مراجعته. كجزء من الفحص الذي تقوم به، فإنك تقوم بإجراء مقابلات مع جميع المديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى بعض المبرمجين، وموظفي المبيعات، وآخرين ممن يعملون في العمليات اليومية للشركة. ستطرح عليهم مجموعة من الأسئلة الوجودية ("من وجهة نظرك، ما 'الألعاب' بالفعل؟") بالإضافة إلى أسئلة واقعية ("أي من منافسيك تعتقد أنه على الأرجح سيستنزف حصصنا في السوق في كاليفورنيا عبر السنوات الخمس المقبلة؟").

بمجرد أن تقوم بتجميع البيانات، رتب النتائج المتعلقة بفحص ألتراجيمز في قائمة لـ: *الافتراضات* (مثل "ألعاب الفيديو لا تضر بالمخ"، "ألعاب الفيديو يجب أن تعكس أحدث التقنيات المرئية والسمعية"، و"إن مجموعة ألعاب The Zone و Formula2، من بين مجموعات أخرى، ستستمر في كونها ذائعة الصيت، طالما نأتي بإصدارات جديدة كل عامين")، *القيود* (مثل "يجب أن نواصل استهداف عملائنا الأساسيين الحاليين: المراهقون الذكور والرجال في العشرينيات من العمر" و"نحن لسنا بالضخامة الكافية حتى نحافظ على مبيعات مجموعات الألعاب الحالية، في

حين نقوم أيضًا بإطلاق أكثر من لعبة أو لعبتين جديدتين كل عام")، *والقيم* (مثل "نحن نرفض أن ندخل العنف التصويري، أو المحتوى الجنسي، أو الألفاظ النابية في ألعابنا"). تظهر أيضًا ببعض الموضوعات أعلى في المستوى وتعكس الأخلاقيات العامة لألتراجيمز كمؤسسة. إن زملاءك، على سبيل المثال، يذكرون أنهم دائمًا ما يرون ألتراجيمز كشركة تتعلق "بالترفيه"، و"المغامرة"، و"التسلية المأمونة".

حتى إذا قررت أن بعض هذه القوالب الذهنية أو العديد منها لا يحتاج إلى أن يتم الشك فيه أو تغييره، فإن *التعرف* عليها حتى تكون على دراية بماهيتها هو شيء ضروري. بينما تبدأ في فحصها، ستقرر أن واحدة منها أو أكثر تبدو مناسبة للمناقشة وربما المراجعة. على سبيل المثال، ستبدأ في أن تشك ما إذا كان عملاؤك الأساسيون لا يزالون بالفعل هم هؤلاء المراهقون والرجال الذين هم في العشرينات من العمر؛ ربما النساء غير المتزوجات أو المطلقات اللاتي هن في منتصف العمر، أو كبار السن المتقاعدون، أو أطفال الحضر الحاذقون لديهم أيضًا ولع بألعاب الفيديو. وفيما يلي فحص المعتقدات، سيتحدى بعض زملائك الافتراض الذي تبنوه طويلًا، بأن عملاءك سيبقون سعداء إذا قمت ببساطة بتجديد أكبر امتيازات ألعابك كل عامين؛ من المحتمل أن احتياجات العملاء، ورغباتهم، وأحلامهم تتغير بشكل جوهري أكثر، أو على نحو أسرع. وتتساءل ما إذا كان عملاؤك سيبقون مهتمين بألعاب الفيديو بأية حال من الأحوال: ربما تكون حاجتهم الأساسية هي الترفيه بالفعل، وأنهم يبدءون في تلبية هذه الحاجة بطرق أخرى. إن مستخدمي ألعاب الفيديو اليوم يريدون أن يتم الترفيه عنهم من خلال عوالم افتراضية متعددة: شن حرب في الفضاء الخارجي، التنافس مع راقصات باليه من فرقة الباليه الروسية التابعة لديجليف في بداية القرن العشرين بسانت بطرسبيرج، أو التسابق أمام جوليا تشايلد لإنهاء إعداد وخبز سوفليه الجبن على خلفية مطبخها الأصلي في كامبريدج، ماساتشوستس. أو بدلًا من كون الترفيه هو الأساس، يتراءى لك أنك لطالما فكرت في ألتراجيمز على أنها شركة لألعاب الفيديو، في حين أنك في الواقع شبكة اجتماعية متنامية. ربما يرغب الأشخاص المعجبون بلعبة The Zone لفترة طويلة في التعرف على بعضهم البعض، وتبادل القصص على الإنترنت أو من خلال شبكة تفاعلية يمكن الوصول إليها من تليفزيوناتهم، إلى جانب خطوط خدمة إكس بوكس لايف، أو التقابل شخصيًا عند محلات GameStop، أو في مهرجان الرجل المحترق السنوي في نيفادا.

اعتمادًا على هذه المحادثات التمهيدية أثناء الخطوة ١، يمكنك الآن أن تبدأ في التركيز على الصناديق التي تبدو الأكثر إلحاحًا بالنسبة لمؤسستك (هذه الكلمة *تبدو*

مُتعمدة؛ احذر من انحيازاتك، شكّك دائمًا!) كمدير تنفيذي في شركة ألتراجيمز، قد تقرر أن: "القيم والموضوعات التي تُميز شركتنا تبدو مشوشة، والبعض منها يبدو قديم الطراز، وربما في غير موضعه. نحن في حاجة بالفعل إلى إعادة التفكير في رؤيتنا الاستراتيجية ككل والمواضيع التي تشكلها". أو قد تزعم: "إننا نحتاج إلى القيام بالكثير من العمل لكي نفهم ما أنواع الألعاب التي يسعى وراءها عملاؤنا الأساسيون، وما نحن قادرون عليه؛ إن افتراضاتنا الأساسية بشأن مجموعاتنا قد تحتاج إلى أن تتطور. لنستكشف بعض التيارات التي هي على الأغلب الأكثر تأثيرًا على عالمنا على مدار الأعوام العديدة المقبلة، وما الذي قد تعنيه بالنسبة لتشكيلة منتجاتنا". أو قد تتساءل من هم الأشخاص الذين سيشكلون عملاءك الأساسيين بعد خمسة أعوام من الآن. "كيف سيكون الصبيان المراهقون والشباب؛ وربما يتعين علينا أن نستكشف رغبات الفتيات والنساء لنعرف ما التجارب الترفيهية التي يتُقن إليها، وكيف يمكن أن تتناسب تلك التجارب مع شركتنا".

من المؤكد، أنه سواء كنت تتأمل في وضع شركة ألتراجيمز الافتراضية أو وضع حياتك الواقعية، فإنه من المستحيل أن تشكل قائمة جرد لكل القوالب الذهنية الخاصة بك وبزملائك (بالطبع، أنت وهم تحملون عددًا لانهائيًا من القوالب الذهنية في أي وقت). ولكن بتخصيص وقت معًا لمناقشة بعض القوالب الذهنية الأكثر تأثيرًا التي تُشكل حاليًا المجالات الرئيسية في شركتك -والأسئلة والقضايا الأعمق التي تثيرها أو التي تسلط الضوء عليها- ستصير عندئذ مهيأ على نحو جيد *لتشكك* فيها من خلال العديد من الطرق الجديدة القيمة والمفيدة والهادفة.

ثالثًا، ضع بعناية إطارًا لمجموعة من الأسئلة أو القضايا للتحقق منها بشكل أكبر، والنتائج التي تأمل في تحقيقها

والآن، حيث إنك بدأت في إلقاء نظرة فاحصة على بعض من أهم معتقداتك الحالية، وافتراضاتك، وأساليبك -وفكرت في الدرجة التي من خلالها قد تجعلك تفكر في الأشياء بطريقة مضللة أو خاطئة- فإننا سنشجعك، في هذا الجزء الأخير من الخطوة ١ على أن تبدأ في التفكير في القضايا التي توجد في مؤسستك، وتعتقد أنها تحتاج إلى المعالجة بصورة أكبر. ما تلك "الطرق التي كنا دائمًا نفكر من خلالها في

الأشياء؟"، والتي من الممكن أن تستفيد بالأكثر من إعادة النظر و/أو إعادة الابتكار؟ ما الأسئلة والمشاكل الضرورية التي أنت و/أو مؤسستك أكثر حماسًا لفحصها؟ ما النتائج المحددة التي تأمل في أن تحققها؟ ما الصندوق الجديد أو الصناديق الجديدة التي تريد أن تصنعها؟

إنك في بعض الأحيان تكون في موقف، أو تعمل لدى مؤسسة، حيث يكون من الجلي أن التغيير فيها يسير قدمًا، وأنه حان الوقت لتبدأ في طرح بعض الأسئلة الكبيرة عن تصوراتك ومعتقداتك الأساسية؟ هل يمكنك أن تتخيل أنك مدير تنفيذي في الهيئة القومية للبريد لدولة غربية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين؟ إن الهيئة القومية للبريد في فرنسا، لابوست La Poste، تعود أصولها إلى خدمات البريد الملكي التي تقودها الخيول في القرن السادس عشر، ولكن مثل هيئة البريد الأمريكية والعديد من الهيئات الأخرى، فإن إيراداتها كانت في تدهور خطير مع وصول خدمة البريد الإلكتروني، وشبكات التواصل الاجتماعي، وسداد الفواتير عبر الإنترنت، ناهيك عن المنافسة الأكثر حدة من أمثال FedEx وDHL وUPS. عندما عملنا مع مديرين تنفيذيين في لابوست في ٢٠٠٦، كانت الخطوة الأولى -الشك- ضرورية، لأن المؤسسة لم تكن متيقنة في أي اتجاه يجب أن تمضي قدمًا، وكيف يمكنها أن تجمع معًا عشرات الآلاف من الموظفين. استكشفنا قوالب ذهنية راسخة بعمق تتعلق بالهوية الأساسية للمؤسسة، ومن هم منافسوها الأساسيون، وما الشيء الذي يحتاج إليه عملاؤها ومساهموها الأساسيون الآخرون ويرغبون فيه أكثر. كانت لابوست مميزة بالفعل فيما يتعلق بوجودها المطلق في كل مكان في فرنسا، ومدى التواتر الذي "تلامس" به سعاة البريد وغيرهم مع كل عميل. ولكننا بدأنا في تحدي المفهوم المتعلق بمن هم العملاء بالفعل (نتخطى مجرد قول "كل شخص في البلد")، وما إذا كانت مكاتب البريد، وخدمة التوصيل تلبي بالفعل احتياجات العملاء كما ينبغي، وماذا قد تعني النزعات التي تحيط بالعولمة، وشيخوخة السكان، والمجتمعات الافتراضية المتزايدة، والحراك السكاني المتنامي بالنسبة لهم.

تخيل بعض الطرق التي من خلالها، ستختار، كمدير تنفيذي في ألتراجيمز أن تقوم بتأطير أكثر القضايا العاجلة والأهداف المحددة لشركتك. عندما بدأت الخطوة ١، شعرت أنت وزملاؤك أن أهم شيء كان هو أن تبني خبرتك في مجال الهواتف النقالة، وأن توسع أكثر ألعابك الناجحة لتكون ذات صلة هناك. لقد بدا من السهل والمنطقي أن تقول ببساطة إن ألتراجيمز "توصل ألعاب الفيديو لنطاق

من العملاء، من خلال امتيازات رائعة تم اختبارها في السوق، بدءًا من المراهقين والشباب"، وعليه تقرر أنك أنت وفريقك يجب أن تركزوا على توسيع كل من خطوط الإنتاج الحالية والإصدارات الجديدة في مجال الآي فون والبلاك بيري، وغيرها من أجهزة الهواتف النقالة، لتأتوا بألعاب جديدة ومثيرة مصممة لجميع الهواتف الذكية الأساسية، لترفع من مستوى التفاعل والترفيه الذي تستطيع تلك الأجهزة أن تقدمه.

كن حذرًا: أسلوب التمحيص هذا من الممكن أن يقودك إلى مجرد صنع "المزيد من الصناديق المتشابهة"، بدلًا من تصميم صناديق جديدة رائعة بالفعل. في الحقيقة، إن صراعك الحالي الأكثر إلحاحًا يجب أن يكون هو التغلب على نظرة زملائك الراسخة "نحن شركة ألعاب الفيديو بامتيازات رائعة ومتجددة للمنتجات". إنه من الأهم، وأنت تفكر في الانتقال إلى الخطوة ٢، أن تطور فهمًا أفضل لعملائك -احتياجاتهم ورغباتهم الملحة، كيف يفكرون، ما الشيء الذي يحلمون به ويتوقون إليه،وما القوالب الذهنية التي يستخدمونها للحكم على عروضك الحالية والاستجابة لها- وتمعن النظر في التكتيكات والاستراتيجيات الخاصة بأشرس منافسيك.

كبديل لذلك، قد تحتاج إلى إعادة التفكير في هوية الشركة وأهدافها بالكامل. هل حان الوقت الآن للإتيان برؤية جذرية جديدة لألتراجيمز؟

بينما تبدأ في التركيز على القضايا أو الأسئلة التي تبدو في قمة الأهمية، والأنواع الجديدة للصناديق التي تريد صنعها، استمر في الشك! شكك في أن السؤال الذي ظننت في البداية أنه كان الأكثر أهمية، في الحقيقة هو السؤال الصحيح. شكك في أنك قمت بتأطيره كما ينبغي. شكك في أن الطريقة التي تنظر إليه بها، أو الطريقة التي تعبر بها عنه، هي بالتأكيد أفضل طريقة.

وقبل كل شيء، ماذا في وسعك أن تتعلم من النظر إلى هذا السؤال، أو هذه المشكلة من وجهات النظر المتعددة؟ كيف يمكنك أن تحدد السؤال أو المشكلة التي تحرص على حلها بطريقة ستمكنك من استحداث العديد من الأفكار والمناهج الجديدة، وأن تفتح نطاق رؤيتك، وتعزز من العملية الإبداعية ككل؟ كيف يمكنك أن تضم التفكير الاستقرائي في العملية ("الطائر هو مثال على...")، بدلًا من استخدام الاستنباط فقط ("مثال على طائر ...") وما أنواع النتائج الإبداعية الجديدة التي تأمل أن تحققها؟ وما أنواع الصناديق الجديدة التي تسعى وراءها؟

للتعامل مع هذه الأسئلة في هذه المرحلة الثالثة والأخيرة من الخطوة ١، يجب أن تستخدم تدريبات ستمكنك من التفكير بطريقة استقرائية أكثر، وتفتح باب السجن، وإلا ستبقى محبوسًا في زنزانة قديمة بالية من عدم الترابط الكئيب. إن أحد هذه التدريبات يضمن محاولة تبني تصورات الأشخاص الآخرين أو المؤسسات الأخرى. على سبيل المثال، كمدير تنفيذي في ألتراجيمز، اسأل نفسك: كيف سينظر الرئيس التنفيذي للشركة الرئيسية المنافسة، Video Game Galore (VGG)، إلى عملنا والقضايا التي نواجهها حاليًا؟ لن يكون هذا الأمر من الصعب تخيله، حيث إنها على الأرجح تفكر في ألتراجيمز طوال الوقت. ماذا عن محاولة التفكير في ألتراجيمز كما لو أنك مدير عمليات Nickelodeon؟ ماذا لو كنت مدير مصنع هواتف نقالة كسامسونج، أو مدير الابتكار في جوجل؟ المدرب الرئيسي لفريق Dallas Cowboys؟ رئيس اتحاد المعلمين الأمريكيين؟

لقد قمنا مؤخرًا بتشجيع القادة في شركة خطوط جوية عالمية كبيرة بأن يتبنوا وجهة نظر مايكل أوليري، الرئيس التنفيذي الناجح على نطاق واسع للخطوط الجوية ريان آير Ryanair، الذي أصبح معروفًا بشكه في النماذج الحالية، ومخالفة التقاليد، وتقديم أساليب جديدة وناجحة وصديقة للمستهلك. بالنسبة للخطوط الجوية المتحدة، والخطوط الجوية الفرنسية، وغيرهما من شركات الخطوط الجوية السائدة، كانت مجموعة القواعد الأساسية لمدة عقود قد تضمنت أمورًا مثل تقديم طرق عالمية باستخدام أسطول متنوع من الطائرات، بيع التذاكر من خلال وكلاء السفر، واستخدام مطارات رئيسية بالقرب من المدن الكبيرة، ولكن هذه القواعد بالضبط هي التي جعلت من الصعب على الخطوط الجوية السائدة أن تنافس خطوطًا جوية كريان آير بنجاح.

أبعدت ريان آير منافذ البيع عن وكلاء السفر من خلال تشكيل أسلوب مبتكر عبر الإنترنت دون تذاكر؛ بحيث يتعين على الركاب فقط أن يقدموا جواز سفرهم ومرجع الحجز، حتى يتم إعطاؤهم مقعدًا. قررت استخدام نوع واحد من الطائرات، لذلك سجلوا حسب التقارير تخفيضات هائلة من شركة بوينج، إلى جانب أسلوب أبسط في الصيانة وإعداد جداول المواعيد؛ لأن الميكانيكيين يجب أن يتم تدريبهم على نوع واحد فقط من الطائرات، وصار تخزين قطع الغيار أسهل أيضًا. اختارت ريان آير أن تقوم فقط برحلات قصيرة أو متوسطة المسافات، وهو شيء يشير إلى الصندوق الجديد المتعلق بالمنافسة، والذي يفيد: "إن منافستنا مع شركات القطارات

والحافلات، وليس فقط الخطوط الجوية التقليدية". تعتمد ريان آير في الأساس على مطارات ثانوية، ولكنها أقل راحة، وتوفر مقاعد دون حجز. حاكت الآن شركات النقل الأساسية استراتيجية ريان آير في فرض رسوم على الحقائب والوجبات التي تقدم أثناء الطيران، وغيرها من الأساليب "التفكيكية".*

لكن في الأساس، تطلب "ابتكار" ريان آير كشركة -وصندوقها الجديد- إلحاق تغييرات جوهرية للقواعد الأكثر "رسوخًا" في شركات الخطوط الجوية. على سبيل المثال، قال أوليري إنه يريد أن يسمح بدخول عدد أكبر من الركاب في الطائرة في كل رحلة بأن يزيل الصفوف العشرة الأخيرة من المقاعد في كل طائرة، ويستبدلها بمساحة يستطيع أن يقف فيها الركاب الإضافيون وهم يمسكون بدرابزين أثناء الرحلة.[١٩]

مع وضع مثال ريان آير، ووجهة نظر أوليري في ذهنك، كيف يمكنك أن تعيد صياغة الأسئلة والقضايا المحورية الخاصة بألتراجيمز كمثال؟ قد يأتيك الإلهام لتتساءل، من هم، عملاؤنا *بالفعل*، وما احتياجاتهم الأساسية؟ ما الأنشطة التي يمكننا أن نقدمها على الإنترنت -أو على الهواتف المحمولة- التي لم تنفذ هناك من قبل؟ ما المنتجات أو الخدمات التي يمكننا أن نفككها ونبيعها على حدة؟ كيف سيقوم أوليري، بعقليته الخيالية وغير المحافظة على نحو واسع، بتعريف "الترفيه"، وماذا سيكون رأيه بشأن ألعابنا وهيكل شركتنا؟ أو ببساطة، "إذا كان مايكل أوليري هو الرئيس التنفيذي، لنفكر في أنواع الأسئلة التي سيطرحها لكي يساعدنا على أن نعيد النظر جوهريًا في نموذج الأعمال واحتمالاته بالكامل".

هناك تدريب ثانٍ استقرائي مفيد يتضمن التفكير في افتراضات "ماذا لو" المتطرفة. على سبيل المثال:

- ماذا لو حدث ركود اقتصادي عالمي في حين تم إجبار الصين على أن تعيد التصريح بناتجها الإجمالي المحلي للأعوام الخمسة المنصرمة، بعد حدوث فضيحة محاسبية؟
- ماذا لو تخلى عدد كبير من الأمريكيين عن هواتفهم النقالة وعادوا إلى استخدام الخطوط الأرضية، بعد أن أثبتت الأبحاث بشكل حاسم أن هناك ١٢٪ خطر أكبر للإصابة بأورام المخ بين مستخدمي الهواتف النقالة بكثرة؟

* بالفعل، كثيرًا ما يُطلق على ريان آير شركة خطوط الطيران "قليلة التكلفة". ولكن هذا نتيجة لكل هذه القواعد الأخرى الأكثر تحديدًا التي تم تغييرها.

- ماذا لو عرضت فجأة الشركة المنافسة VGG أعلى ثلاثة منتجات لها مجانًا لمدة ستة أشهر لكي تحصل على نصيب في السوق؟
- أو ماذا لو دخلت VGG في شراكة مع مصنعي الهواتف المحمولة لتطور جهازًا شخصيًا محسّنًا لألعابهم فقط؟
- ماذا لو تضاعفت أسعار البنزين؟
- ماذا لو ساعد العملاء في صنع الألعاب بأنفسهم من خلال شكل من أشكال موقع ويكيبديا؟
- ماذا لو قام مبرمج ساخط بوضع فيروس خفي في أحد منتجاتك الأكثر مبيعًا؟
- ماذا لو أحدث تغيير المناخ أعدادًا متزايدة وأكثر خطورة من الأعاصير في الولايات المتحدة، وعبر أفريقيا، وأوروبا، وآسيا؟

في هذه المواقف، قد تصبح بعض الافتراضات، والقيود، والقيم الأساسية وغيرها من الصناديق الأساسية المحددة فجأة غير منطقية. قد تصل إلى أن تتساءل: هل ألتراجيمز إلى حد ما في حالة حب شديدة لأشهر منتجاتها الموجهة لعملائها التقليديين؟ للإجابة عن ذلك السؤال، يجب أن تعرف المزيد عن مستخدمي الهواتف النقالة بكثرة -أين يتسوقون، من يتحدثون إليه على الإنترنت، ماذا يقرءون، من وما الذي يحبونه- وتصمم خطًا جديدًا من الألعاب موجهًا خصيصًا لهم. يمكنك أن تعمل لتفهم بصورة أكبر ما الذي يعنيه "الترفيه" بالفعل بالنسبة لمجموعات العملاء هذه -ما الذي من الممكن أن يجذب شخصية هاوية للآي فون تبلغ من العمر خمسة وعشرين عامًا تعمل في أول وظيفة لها في سيلفر سيتي، نيو مكسيكو- وتستكشف طرقًا لتلبية تلك الاحتياجات التي تعتمد على خبرة ألتراجيمز الحالية. أساليب التساؤل هذه من الممكن أن تقودك، خلال الخطوة ٢، إلى أن تتبع تحليلًا عميقًا لاحتياجات العملاء ورغباتهم من خلال القيام باستطلاعات رأي بين مستخدمي الهواتف المحمولة وألعاب الفيديو، لتحديد نطاق تصوراتهم، الإيجابية والسلبية، بشأن ألتراجيمز و VGG، من بين آخرين. من الممكن أن يحثك هذا الأمر أيضًا على أن تستكشف كيف يقوم منافسوك بتحديد أسعار عروضهم، وأين يشعر أنهم يعانون من الفشل، ويجدون النجاح. في خلال الخطوة ٢ قد يتم حثك على أن تستكشف ما الذي يعنيه "الترفيه" بالفعل اليوم، في عصر تكون فيه فترات الانتباه أقصر، وتوجد به منتجات معدلة بالأكثر. قد تكتشف أنه بالنسبة للشباب يعني "خمس دقائق دون أن يزعجني فيها أبي أو أمي لأقوم بواجباتي المدرسية أو أنظف غرفتي". بينما قد

تعني للآباء "خمس دقائق يمكنني أن أشعر خلالها أنني طفل مرة أخرى". أو قد تعني "أشعر أخيرًا أنني فائز".

التدريب الثالث الذي يجب أن تجربه هو أن تراجع فحص معتقداتك، وتحول محادثتك إلى أحد الصناديق الحالية الخاصة بمؤسستك، والذي يبدو من الخارج أقل أهمية بالنسبة لقراراتك المستقبلية. بدلًا من أن تركز على افتراضك "سنستمر في النجاح بامتيازاتنا الحالية التي تستهدف قطاعاتنا السوقية الأولية طالما أبقينا الألعاب متجددة"، يمكنك أن تعيد دراسة معتقد مؤسستك الأساسي "نحن لا نُدخل العنف التصويري، أو المحتوى الجنسي، أو الألفاظ النابية في ألعابنا". هل يجب أن تتم إعادة تقييم هذا الأمر؟ إن هذا الأمر قد يثير جدلًا بين زملائك، ولكن ربما تغيرت المعايير التي تتعلق بهذه الأمور بشكل كافٍ منذ عام ١٩٨٧ لتجعل هذه المناقشة جديرة بالعناء. إن ذلك النقاش قد يؤدي إلى إعادة تأكيد أغلب تلك القيم الأساسية، ولكن سيكون هناك تغيير فيما يتعلق بالألفاظ النابية (السماح ببعض الكلمات وليست غيرها)، أو بإدراك أن ما يحتاجه ألعابك ليس اللغة البذيئة، بل بالأحرى لغة صديقة للأطفال متداولة بشكل أكبر وغنية بالمشاعر واختصارات على شكل نصوص (LOL). أو بدلًا من ذلك قد تقود المحادثة الناتجة إلى حملة جديدة لعلامة تجارية تبرز هذا الصندوق، والذي لوحظ عرضًا فيما سبق. من الممكن أن تستهدف الآباء القلقين ("لا توجد حاجة إلى برامج الترشيح! نحن شركة الألعاب الآمنة لأطفالك!"). وفي النهاية من الممكن أن يقود هذا الأمر إلى أن تقوم ألتراجيمز بترخيص علامتها التجارية لشركات أخرى تبحث عن صورة "نظيفة". بالنظر إلى المشكلة من وجهة النظر الجديدة هذه، ستقرر أن الخطوة ٢ يجب أن تركز بالأكثر على معرفة مَنْ أيضًا يعمل في الحيز "النظيف" عبر الصناعات المختلفة: من الذي يحمل نفس رسالة ألتراجيمز من تجار التجزئة لملابس الأطفال؟ من شركات مساحيق التجميل الكبيرة؟ من العباقرة الذين يخضعون لاختبارات الإعداد للجامعة؟ من الممكن أن تستكشف أيضًا ما أهم رغبات آباء اللاعبين المستهدفين في هذا الصدد؟ وكيف سيتجاوب اللاعبون أنفسهم؟

في لابوست، قمنا بحث عملائنا بأن طلبنا منهم أن يفكروا فيما يعنيه أن تتلاشى المؤسسة بالكامل من الوجود بحلول عام ٢٠٢٠. كيف يمكن أن يحدث هذا؟ تخيل بعض المشاركين امتدادًا أكبر للنزعات المتوجهة لوسائل الاتصال الإلكترونية، في حين اقترح آخرون أن خدمة بريد واحدة مثل EuroMail أو GlobalMail ستسيطر على كل شيء. لكي يتم تحطيم المفاهيم المُتصورة مسبقًا، كلفنا المجموعة بأن تتخيل ماذا

سيحدث لو بدلًا من أن تعد لابوست بألا تقوم بفتح البريد الإلكتروني لأي شخص، بدأت بالترويج لخدمة تقوم بالعكس: "لنفتح جميع رسائلك الإلكترونية لك". ربما يكون هذا الأمر مفيدًا للمسافرين الدائمين. جورج ليفبفر المدير العام الثاني في لابوست، تذكر مجهودنا خلال المرحلة الأولى من العمل، وقال: "اختل توازننا؛ تعين علينا أن نطرح على أنفسنا أسئلة وجودية مرة بعد أخرى".

هناك تدريب استقرائي رابع يتضمن أن تتخيل ماذا قد يحدث إذا انضمت شركتك أو دُمجت بشكل وثيق بشركة مختلفة تمامًا، أو انغمست في عالم مختلف جذريًا. تخيل لو كانت ألتراجيمز جزءًا من سلسلة من محلات بيع السلع الرياضية مثل Eastern Mountain Sports، أو لو كانت هناك وحدة تحكم للألعاب في البهو الموجود في كل فندق من فنادق هيلتون. فكر في الشراكة مع Bed Bath & Beyond، أو KFC. وكيف أن ضباط مكتب التحقيقات الفيدرالي أو وكالة المخابرات المركزية سينخرطون مع عملاء يستخدمون لعبك. أو تخيل لو أن ألتراجيمز أقدمت على مشروع مشترك مع ديزني، أو شركة شيل للبترول، شركة تنقيب عن الفحم في غرب فيرجينيا.

هذه التوليفات من الممكن أن تقترح العديد من السبل الجديدة لاستكشافها. ربما تؤدي الشراكة مع هيلتون إلى وجود آلات الألعاب الصغيرة بجانب المركز التجاري في كل فنادق ومنتجعات هيلتون في العالم، وتؤدي الشراكة مع ديزني القائمة على التركيز "النظيف" المشترك إلى أن يتم إبراز ألعابك في كل مدنها الترفيهية وأفلامها. أو من الممكن أن تطور لعبة تبرز عاملي المناجم تحت الأرض، وأنشطتهم اليومية التي تحقق نجاحًا ساحقًا. وبتوسع أكثر، تدريب المشروعات المشتركة هذا من الممكن أن يلهم تغييرات أوسع فيما يتعلق بطريقة تفكيرك في عملك. إن فكرة التعاون مع ديزني قد تحث تصورك الأسبق أنه "في الواقع، من الممكن أن نصير شركة للترفيه أكثر من كوننا شركة لألعاب الفيديو" لنحظى بالقبول إلى جانب التركيز "النظيف". ثم سيصبح السؤال الرئيسي الذي سترغب في أن تبدأ في الإجابة عنه خلال الخطوة ٢ هو: "كيف يمكننا أن نعيد تحديد الطريقة التي ينظر بها العالم لألتراجيمز، وما نقوم به؟". في ذلك الحدث، يمكنك أن تقوم بتحليل تنافسي لا يقوم فقط بدراسة ما تقوم به حاليًا شركات ألعاب الفيديو الأخرى، ولكن أيضًا نماذج العمل وعروض المنتجات الخاصة بشركات الترفيه والشركات "النظيفة". ومن الممكن أيضًا أن تدرس الاتجاهات الخاصة بإضفاء الطابع الشخصي، وتقنيات

الاتصال الإلكتروني، إحصائيات السكان، والتعليم، وما شابه، لتساعدك على أن تفهم إلى أي مدى تكون ألتراجيمز شركة ترفيهة واسعة النطاق بالفعل، وبحد ذاتها، كيف يتعين عليها أن تُغير صناديقها الحالية، وما الذي من المحتمل أن تتمكن من تحقيقه على مدار العقد القادم بقيامها بهذا.

إن كل هذه التدريبات توسع تفكيرك، وتدفعك إلى أن تطرح أسئلة استقرائية وتفكر في المستقبل بشكل مطلق. إنها مرتبطة ببعض التدريبات التي قد تستخدمها في الخطوة ٢، شقّب، لاستحداث أفكار جديدة. ولكن للوقت الحالي، فإنها تساعدك على أن تشكل الموضوعات التي تخطط لمعالجتها على مدار ما يتبقى من عمليتك الإبداعية المستمرة. فإنها تضعك في موضع أفضل لتعرف أين تبحث عن المعلومات والنتائج ذات الصلة وأنت تنتقل إلى الخطوة ٢، وتثبت نظرتك الاستقصائية الحادة على العالم من أمامك.

الفصل الرابع

استكشف الممكن

افحص العالم أمامك

في الخطوة الثانية نحو التفكير في صناديق جديدة، ندعوك لأن تصبح مستكشف البحار المجهولة في العالم أمامك. إذا كانت الخطوة ١ هي الشك في كل شيء، والتعرف على الصناديق الحالية، ومراجعة كيف قد تشوه التحيزات المعرفية تصوراتك، تطلب منك الخطوة ٢ أن تستخدم هذا الإدراك الجديد لتفحص العالم أمامك بتركيز وحساسية عميقة. تتضمن الخطوة ٢ بحثًا واستكشافًا مباشرًا. متحررًا قدر ما تستطيع من المنظور المتحيز غير الدقيق للماضي، ستكون قادرًا الآن على الإبحار في المياه العاصفة للمجهول بشجاعة أكبر، وتلحظ تفاصيل ربما أغفلتها سابقًا.

بالإضافة إلى ذلك، مع اهتمامك الكبير خلال الخطوة ١ بتشكيل وصقل سؤالك المحوري، ستكون الآن قادرًا على البحث عن معلومات وأفكار ثاقبة بطريقة بناءة وادراك ذاتي أكبر. ستمتلك أفكارًا مفيدة محددة تتعلق بأين تريد أن تبدأ بحثك، حتى إن كنت لا تعرف بالضبط ما ستجده عندما تصل إلى هناك.

قد تبدو الملاحظة المكثفة عائقًا في الطريق نحو الإبداع. وبالتأكيد ترك عظام عباقرة الماضي ببساطة عقولهم تطوف بحرية، ثم على نحو تلقائي استحضروا أفكارًا رائعة كثيرة، هل حصدوا الأفضل؟

لكن كما تكون قد استنتجت على الأرجح الآن، نحن نؤمن بأن هذا المفهوم المبالغ بعض الشيء للإبداع هو غير صحيح، أو بالأحرى غير مكتمل. بالتأكيد هناك أوقات (وستكون رائعة) عندما تظهر فجأة فكرة ذكية من اللاوعي. لكن معظم المفكرين المبدعين يعالجون مسألة ما باستخدام كل قدراتهم الذهنية ثم يتركونها لتنغمس في اللاوعي قبل أن يحدث ذلك. دعوة الخطوة ٢ إلى بحث شامل هي وسيلة لضمان أن يكون هذا الانغماس مثمرًا من خلال تحضيرك له.

المفكرون المبدعون الذين لا يسعون خلف المعرفة هم عرضة بشكل كبير لأن يتوصلوا إلى أفكار غير واقعية يصعب تطبيقها، أو لا تقدم قيمة حقيقية. فنادرًا ما يصنع مخترع ابتكارًا جديدًا يستحق براءة اختراع قبل أن يدرس بدقة "المسار" الحالي (ومن المرجح جدًا أن يفشل مرات عديدة). ومن المستبعد للغاية أن يتوصل مستثمر لموقف متعمد بعيدًا عن إجماع الآراء لأسهم شركة ما قبل أن يكون على دراية أولًا بالموقف المجمع عليه. ومن غير المرجح جدًا أن يصبح كاتب مسرحي يفتقر إلى المعرفة الأدبية أو التدريب الجيل التالي من إدوارد ألبي أو أوجين يونيسكو.

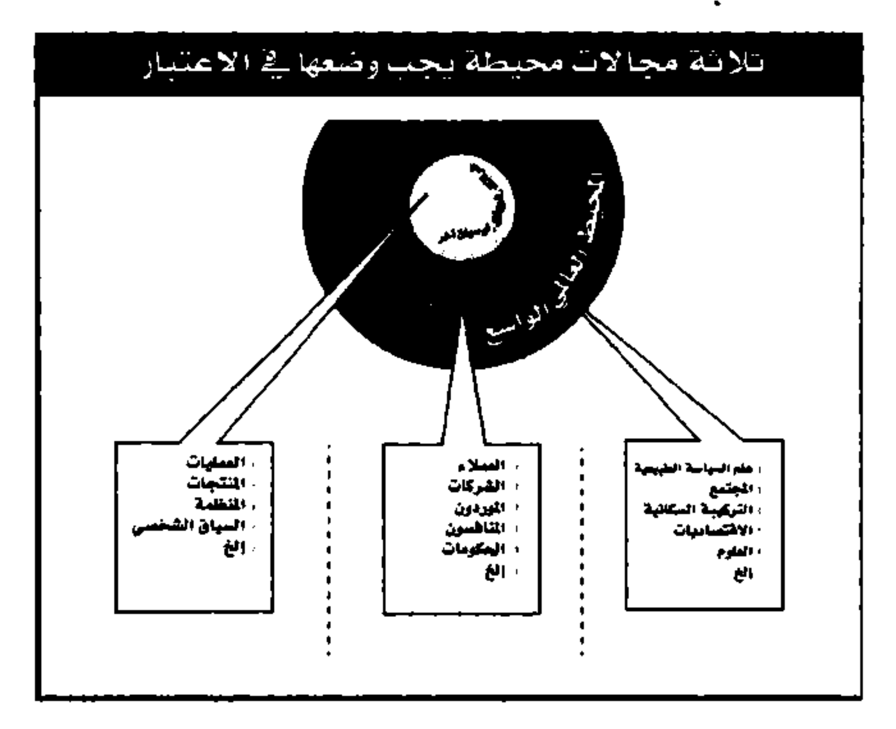
في الواقع، كنا سنقدم القليل، إن كانت لحظات وجدتها العظيمة في تاريخ الأعمال التجارية -من تطوير فيلو فارنسورث لأحد أجهزة التليفزيون المبكرة إلى إطلاق شركة مايكروسوفت لنظام التشغيل ويندوز- حدثت قبل أن يستوعب قادة الأعمال المبتكرون أولًا أكبر قدر متاح من المعلومات عن الأشياء الكبيرة التي تحدث بالفعل، والتي ستحدث مستقبلًا في مجالات عملهم. ستيف جوبز وزملاؤه في مؤسسة أبل لم يخترعوا الفأرة أو مشغل MP3، أو الهاتف النقال، أو الكمبيوتر اللوحي. ومع ذلك غيرت العالم التحسينات الهائلة التي صنعوها من خلال فهم العالم أمامهم، والربط بين الإمكانات المتاحة من مجالات مختلفة (وجعلها سهلة الاستعمال).

حتى نكون واضحين: يستحيل فهم العالم مع كل تعقيداته بشكل كامل. وبالتالي، رغم أن الخطوة ٢ تستلزم في المقام الأول جمع وتقييم الكثير من المعلومات ذات الصلة، فإننا نؤمن بأن الحفاظ على الشك الذي نميته في الخطوة ١ يظل مهمًا. فالخطوة ٢ ليست عن "الفهم" في الأساس ولكنها عن السعي إلى الفهم. إنها تتعلق بشكل ضئيل بالسؤال: "ما مقدار ما يمكنني تعلمه عن الموضوع؟"، وبشكل أكبر بالأسئلة، "هل أطرح أفضل الأسئلة الممكنة؟ هل أفكر في إجاباتي الحالية مع شك

كاف؟ ما الأفكار والتوقعات التي أتشبث بها ولم تعد منطقية؟ كيف يمكنني تغييرها وجعل مزيد من الإبداع ممكنًا؟

ثلاثة مجالات من البحث

عندما تبدأ في الخطوة ٢، ستركز على الأسئلة أو المسائل التي تشكلت في الخطوة ١، وتحدد مجالات البحث التي من المرجح أنها الأكثر إفادة وإلهامًا لك. بهدف التبسيط، نحن نتصور بشكل عام ثلاثة مجالات أساسية من أجل بحثك: المحيط العالمي الواسع؛ مجال صناعتك، أو المجال المتصل بحالتك؛ شركتك، أو فريقك، أو مؤسستك الخاصة، أو سياق شخصي آخر. هذه المجالات الأساسية الثلاثة يمكن تصورها كالآتي:



بهدف الفاعلية، سوف نركز في هذا الفصل على ثلاث مناطق نموذجية محددة للتساؤل تتخلل هذه المجالات:

أولًا، يتضمن *استبصار المستهلك* الغوص عميقًا في عقول عملائك أو المستخدمين النهائيين لديك -أو مستمعيك أو متابعيك- كي تفهم قدر الإمكان لماذا، وأين، ومتى، وكيف يختارون شراء سلعك، أو خدماتك، أو غيرها من العروض (ولماذا لا يختارها العملاء المحتملون الآخرون).

ثانيًا، يستلزم *الذكاء التنافسي* أن تبذل قصارى جهدك (في نطاق الحدود الأخلاقية والقانونية) لفهم منافسيك والمنافسين المستقبليين المحتملين، لترى إن كانوا يرون العالم أو مجال عملك أو شركتك بشكل مختلف عن رؤيتك.

ثالثًا، يشمل استكشاف *التوجهات* الكاسحة تعريف ودراسة توجهات تكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية أساسية، والتي يمكن أن تؤثر قريبًا عليك أو على عملك أو منظمتك، وعلى العالم بطرق مهمة.

هذه المجالات الثلاثة، مع كونها الأكثر شيوعًا في مواجهتنا حتى الآن، ليست الغاية منها أن تكون شاملة. إذا كنت منخرطًا في مجال التنمية الدولية وتمويل المشروعات الصغيرة (ولنقل مثلًا، كنت تحاول تطوير مجموعة قواعد جديدة تتعلق بكيفية منح القروض للمعوزين في دول العالم الثالث)، خلال الخطوة ٢ قد تقوم أيضًا بدراسة اللوائح والسياسات الحكومية. أو إذا كنت منصبًا على بيع منتجات دوائية لدعم مجموعة فرعية معينة من مرضى السرطان، فإن رسم خرائط لشبكات أطباء وعلماء من "قادة الرأي الرئيسيين" الذين يدرسون ويعالجون ذلك المرض (ربما استنادًا إلى "مَن نشر دراسات أو عمل أو درس مع مَن") قد يساعدك على تحديد أي الأطباء يكونون أكثر تأثيرًا في الأوساط الأوسع نطاقًا، وبالتالي يستحقون استهدافهم. شركة وجبات خفيفة تبحث عن الفكرة العظيمة التالية، تقوم أيضًا بإجراء تحليل شبكي النوع، هذه المرة لكل الابتكارات الموجودة في المحيط، هذا سيمكنها من معرفة الشركات المنافسة التي تبتكر أكثر وفي أي مجالات (على سبيل المثال، خصائص الشيكولاتة، المواد الكيميائية، التلوين، التعبئة والتغليف).

مع ذلك، على الرغم من إدراك أن الخطوة ٢ قد تقودك إلى تساؤلات متعلقة بكل أنواع المواضيع والأمور الفرعية، تستطيع المجالات الثلاثة التي نناقشها هنا أن تساعدك على فهم مختلف أنواع المواقف بعمق أكبر. على سبيل المثال، باعتبارك مديرًا تنفيذيًا في شركة ألتراجيمز (شركة ألعاب الفيديو التي افترضناها في الفصل السابق)، يمكنك أن تدرس هذه المجالات الثلاثة للسعي إلى أفكار ثاقبة

إضافية للمسائل التي قررت أن تبحث فيها بعد استكمال الخطوة ١. لنفترض أنك أنت وزملاءك حددتم أنه بما أن ألتراجيمز يجب أن تلتزم بصناديق واسعة النطاق عن "ألعاب الفيديو" و"الترفيه"، فإنكم تريدون زيادة الإيرادات السنوية من خلال الانتقال إلى مجالات جديدة، وتطوير نطاق عروض جديدة من الخدمات أو المنتجات. على مر السنوات العديدة الماضية، كان التفكير الجماعي قائمًا على مواصلة المسيرة من خلال تجديد ألعاب الامتياز الرئيسية بشكل دوري، مع استهداف نفس الشريحة الديموجرافية من المستهلكين الأساسيين (الذكور من المراهقين والشباب) وتحديث التكنولوجيا مع تطورها. لكن مع رؤية أن أرباحكم كانت ثابتة في السنوات الأخيرة -وإدراك أنه على مدى السنوات القليلة المقبلة سوف يطور عملاؤكم على الأرجح توقعات وتطلعات جديدة (وربما يقوم منافسوكم في مجال الهواتف النقالة بتلبيتها بشكل أسرع أو أكثر كفاءة منكم)- أنتم الآن حريصون على محاولة صنع صناديق جديدة، أو على الأقل، "ملء" الصناديق التي صنعتموها عن "ألعاب الفيديو" أو "الترفيه" بكثير من الأفكار والاستراتيجيات الجديدة -والمربحة كما تأملون- وتكون صناديق جديدة "أصغر" تتسع لها صناديقكم "الأكبر" الحالية. من خلال السعي لاستبصار المستهلك، وفهم الذكاء التنافسي، واستكشاف التوجهات الكاسحة، أنتم تأملون في جمع البيانات، وتطوير تفسيرات مدروسة للبيانات التي يمكن استخدامها لاحقًا، لتوليد كم كبير من هذه المفاهيم والاحتمالات الجديدة.

لكن تذكر: مفتاح الخطوة ٢ ليس في أن تكون شاملًا في بحثك. إنما في أن تعيد النظر بلا كلل لكيفية تغير تصوراتك حيال ما تتعلمه. كيف تراجع أفكارك الثاقبة واستنتاجاتك لما ظننته دائمًا صحيحًا أو "الحال الذي طالما كانت عليه الأمور"؟

استبصار المستهلك

من الطرق الأساسية لاستكشاف مستقبل شركتك هو أن تطور معرفة عميقة بالأفراد الذين يشترون أو يجربون سلع شركتك، أو خدماتها، أو عروضها الأخرى. يمكنك أن تبدأ من خلال السؤال من هم عملاؤك* في الواقع؛ يمكن أن يكون من المجدي أن

* سواء كان المستخدمون النهائيون هم شركات تجارية للبيع بالتجزئة تشتري طاولات مطبخ تصنعها أنت، أو خدمات طب الأسنان التي توفرها، أو العروض المرحة التي تقدمها على مسارح حول العالم، فسوف نشير إليهم بـ"عملاء" أو "مستهلكين".

تكتسب فهمًا أفضل للعملاء الحاليين، والمحتملين، ومجموعات الأفراد أو الكيانات التي ليست من عملائك حاليًا (أو حتى من المحتمل أن يكونوا منهم).

ما بعض الطرق المختلفة التي يمكنك بها تصنيف عملائك، وتقسيمهم إلى شرائح سوقية متنوعة وإلى فئات فرعية أصغر داخل هذه الشرائح؟ كيف تتصل كل مجموعة بشكل فريد من نوعه مع منتجك أو عرضك؟ هل يلبي العملاء داخل هذه الشرائح المختلفة احتياجات معينة عندما يشترون هذه المنتجات؟ ما العوامل المحددة التي تقود قراراتهم لاستخدام منتجاتك أو خدماتك؟ ما الطرق غير التقليدية أو غير المتوقعة التي يمكن النظر بها إلى هذه المجموعات المختلفة من العملاء؟ على سبيل المثال، هل العملاء المستمرون *الملتزمون* يشترون منتجاتك لأسباب مختلفة جدًا (ربما حتى مضادة) لأسباب المشترين *العرضيين*؟ ما المنتجات أو الخدمات التي لا يدرك غالبية عملائك حاليًا في الحقيقة أنهم يحتاجون إليها فعلًا؟

إجراء بحث عميق عن العملاء -*استبصار المستهلك*- يمكن أن يساعدك في إعادة تعريف مهمتك بطرق منقذة للحياة. الهدف هو أن تفهم بشكل أفضل عقولهم. لا يعرب العملاء دائمًا عما يفكرون فيه، أو ما يقومون به حقًا عندما يتخذون قرارات شرائية. إذا استطعت نزع أسلحتهم الدفاعية ومعظم تفكيرهم العقلاني، يمكنك أن تصل إلى لب ما يشترونه، وكيف ولماذا يقررون عمل ذلك.

إحدى الطرق لعمل ذلك هي من خلال ملاحظات طبيعية مواجهة لعملائك، وتفاعل شخصي مباشر (أو في بعض الأحيان ملاحظات سرية من خلال "مرآة ذات اتجاهين")، وما نطلق عليه "مرافقة العملاء عند التسوق" أو "تفقد خزانات الملابس" (أن تتفقد خزانات منازلهم قطعة قطعة لترى ما الذي اشتروه)*. حاول توضيح العوامل النفسية المحددة الحاضرة عندما يتخذون كل قرار لشراء أحد منتجاتك أو دفع تكاليف خدمتك. اسعَ لفهم كل المزايا التي تقدمها منتجاتك لعملائك، من المزايا الفنية (ما يقوم المنتج به فعلًا، وما الخصائص التي يقدمها)، إلى الفوائد

---

* هناك نطاق واسع من المناهج متاح ليناسب احتياجات وميزانية أي منظمة معينة، يتراوح بين مجموعة من المقابلات الشخصية إلى عينات يعتد بها إحصائيًا من شرائح عملاء متعددة.

التجريبية أو الوظيفية (ما الخبرة التي تقدمها علامتك التجارية لعملائك)، وحتى الفوائد العاطفية (ما الشعور الذي تمنحه منتجاتك لعملائك).

السعي لفهم كيفية تصور عملائك (والذين لم يصبحوا بعد عملائك) لمنتجاتك هو أيضًا أمر مفيد للغاية. هل تعتبر علامة تجارية محددة داخل فئة منتجات مؤسستك "فاخرة"، "جديرة بالثقة"، "ملهمة"، "قيمة جيدة"؟ هل يرى عملاؤك علامة تجارية ما بشكل مختلف وفقًا للتوقيت والمكان الذي يصادفون فيه العلامة أو يشترونها؟ هل يشترون منتجاتك لسبب ما في بعض الأحيان ولأسباب أخرى في أوقات ثانية؟ ما أنماطهم الاستهلاكية، وفي أي مناسبات يشعرون أفضل حيال قرارهم بشراء المنتج؟ يجب البحث في كل هذه المسائل من خلال حوار، ولكن أيضًا من خلال الملاحظة. ربما يكون السبب المعلن الذي يقدمونه لشراء منتجك ليس السبب "الحقيقي". ربما تكون هناك دوافع خفية، عن قصد أو غير قصد، تكمن خلف قرارهم للالتزام بمنتجاتك.

هناك عدة مناهج يمكنك استخدامها لمحاولة رسم خريطة لتفكير عملائك، منها الواعي واللاواعي. سوف تساعدك يوميات العملاء على فهم قراراتهم الشرائية، ولكن لتنقب بشكل أعمق، يمكنك أن تقابل العملاء وتتركهم يرسمون صورًا أو يصنعون ملصقات تمثل المنتجات أو الخدمات التي يودون أن تقدمها لهم (أو تحسينات في منتجات أو خدمات حالية). يمكنك أن تجعلهم يصفون لك طرق استخدامهم للمنتج، أو تطلب استجابتهم لمنتجات جديدة افتراضية، أو توليفات من الخدمات. الفكرة هي أن تحاول إزالة بعض من أنظمتهم الدفاعية، بحيث يكشفون عن بعض القوى الدافعة الحقيقية وراء قراراتهم الشرائية.

يمكنك أيضًا أن تحصل على بصيرة هائلة من خلال سؤال أشخاص من مجموعات أخرى مطلعين على العملاء عن آرائهم بخصوص العملاء. تحدث إلى طاقم عمال التنظيف في مطعمك، أو فندقك، أو مكتبك. اسأل الصرَّافين الذين يرون عملاءك في متجر الأحذية أو الملابس أو الإلكترونيات الخاص بك. تتبع الحركة الجوية في شهر فبراير للسفر من المناطق الشمالية الشرقية الباردة في الولايات المتحدة إلى المناطق ذات المناخ الأكثر دفئًا، من أجل أن تفهم بشكل أفضل الأنماط السلوكية والشرائية للأشخاص الذين من الأرجح أنهم سيستخدمون خدمات العبّارات الخاصة بك في جزر العذراء الأمريكية.

وكما قمت خلال الخطوة ١، استمر في أن تطرح على نفسك كثيرًا من أسئلة "ماذا لو" المرتبطة بعملائك واحتياجاتهم، على سبيل المثال:

- ماذا سيفعل عملاؤك لو اختفيت أنت وعملك؟
- ما الذي سيفعلونه لو ضاعفت أتعابك أو أسعارك؟
- ما الذي يمكنك عمله لتدفع العملاء إلى استخدام منتجاتك أو خدماتك كثيرًا وبشكل روتيني كاستخدامهم لفرش الأسنان أو ورق الحمام؟

تخيّل شركة لديها أريكة صفراء زاهية جذابة في كل مكتب مبيعات... لكن لا يسمح لأي موظف بالجلوس عليها أبدًا! هذا بالضبط ما حدث مع أحد عملائنا، وهي مجموعة Jungheinrich Group، بعد تدريب عن استبصار المستهلك أدى إلى تغيير الطريقة التي ترى بها ليس فقط منتجاتها أو علاقتها بالعملاء، بل ترى بها مهمتها بالكامل.

مجموعة Jungheinrich Group هي شركة مقرها هامبورج، تقوم بتصنيع الرافعات الشوكية، وهو مجال أعمال يتوقع المرء فيه أن يكون حافز العملاء مباشرًا نسبيًا. على مدى سنوات، آمن عميلنا أن ما جذب العملاء إلى الشركة كان قوة وموثوقية معداتها. استثمرت الشركة القليل في خدمة العملاء، وأنفقت النصيب الأكبر من إيراداتها في الهندسة، والدعاية، والحفاظ على أسعار تنافسية. الاستراتيجية الرئيسية: تصنيع رافعات شوكية موثوقة وجيدة للغاية، ثم المنافسة على الأسعار. اعتمدت سياسة عميلنا على افتراض أن مشتري الرافعات الشوكية يتخذون قراراتهم الشرائية استنادًا لهذين المعيارين وحدهما.

مع ذلك، بعد دراسة صناديقها الحالية كجزء من الخطوة ١، قررت شركة Jungheinrich التركيز على استراتيجيتها الشاملة للمبيعات والتسويق، ثم نظمت مجموعات تركيز، والتي قام خلالها المسئولون التنفيذيون بالشركة ببحث عميق عما يريده عملاء الشركة حقًا (وبشكل محتمل). ولقد فوجئ هؤلاء المسئولون بما عرفوه. كشف عملاؤهم أن أولى أولوياتهم كانت أن يشعروا بالراحة ويتلقوا معاملة جيدة فعلًا. في أحد التدريبات، قام مدير تصنيع يتمتع بقوة الحدس برسمة بسيطة لنفسه، مستلقيًا على أريكة مريحة في مكتبه، ومسترخيًا، لأن كل شيء تحت السيطرة. تقترح الصورة أنه إذا جرى شيء ما على نحو خاطئ مع الرافعة الشوكية (وهو نادرًا ما

سيحدث)، سيكون من الممكن تشخيص المشكلة عن بعد وحلها سريعًا، دون جهد كبير منه.

أدرك فريق Jungheinrich بأكمله أن هذه الرسمة كانت لا تقدر بثمن، وقرروا سريعًا أن يجعلوا خدمة العملاء الأولوية الأولى، وأنفقوا الوقت والمال ليجودوا بسخاء من الاهتمام على عملائهم، وجعل عملية الشراء الروتينية والتقليدية للغاية للرافعات الشوكية خبرة ممتعة، بل وحتى فاخرة. بدلًا من أن ينفقوا جل وقتهم وتفكيرهم الفني في كيفية زيادة قوة الحصان لماكيناتهم، ركزوا على جعل خبرة العميل ودودة وشخصية وألطف. وكجزء من هذا، وضعوا أريكات صفراء زاهية كانت تمثل توقيع الشركة في كل مكتب مبيعات، كتذكير بتعهد العلامة التجارية. وقرروا ألا يسمح لأي موظف من الشركة بالجلوس عليها، بينما يشجع العملاء على ذلك. وضع قسم البحث والتطوير في الشركة تركيزًا جوهريًا جديدًا على قدرة فنيي الشركة على تشخيص المشكلات عن بعد. وحدد فريق المبيعات أنه سيؤكد على العملاء أن "نجاحكم هو نجاحنا"، والذي أصبح أيضًا الفكرة الرئيسية لحملة دعاية جديدة. هذه الرؤية الجديدة لخدمة عملاء محسنة أدت إلى زيادة كبيرة في الأرباح في السنوات التالية.

كما أكدنا سابقًا، الحفاظ على الشك الوارد في الخطوة ١ هو أساسي لاكتساب استبصار المستهلك مفيد خلال الخطوة ٢. كثيرًا ما تتشبث المؤسسات بالأسباب التي يعتقدون أنها تحفز اتخاذ القرار عند عملائهم. من الصعب تقبل -كما فعل مسئولو شركة Jungheinrich في نهاية المطاف- أن أفكارهم المسبقة المتعلقة بأكثر ما يهتم به عملاؤهم، أو التي يختبرونها وجهًا لوجه مع منتجاتهم، كانت غير كافية أو خاطئة ببساطة. في بعض الأحيان قد تبدو فجأة سنوات من الفرص قد أهدرت بسبب افتراضات غير سليمة؛ لأن منهجًا داخل عقول صانعي القرار في المنظمة كان يقودهم صوب طريق غير مفيد نسبيًا، أو غير مناسب. باعتباره مسألة إدراكية، قد يبدو من الأسهل في بعض الأحيان تجنب -أو حتى الاستخفاف بشكل لا واعٍ- بعملية استبصار المستهلك، إذا ساعدك ذلك أنت وفريقك على الفرار من استنتاجات غير مريحة. لكن إذا كنت مدركًا بشكل كامل لمثل هذه التحيزات الخفية والعثرات العاطفية، وتبقى منخرطًا تمامًا في استبصار المستهلك، وتكون على استعداد لتقبل

استنتاجاته، سوف تتحرر لتبدأ في خلق مختلف الاستراتيجيات والنماذج والمناهج الجديدة الحالمة.

في العقد الماضي، على سبيل المثال، قامت سلسلة مطاعم الوجبات السريعة ماكدونالدز McDonald's بتغييرات مهمة في قائمة طعامها، لتتوافق مع رغبات زبائنها المعرب عنها في خيارات طعام صحي أكثر، بما في ذلك تقديم سلطات (٢٠٠٣)، إزالة الدهون غير المشبعة (٢٠٠٨)، وإضافة شرائح تفاح في وجبات الأطفال هابي ميل (٢٠١١). هذا مكنها من زيادة حصتها السوقية من ٤٢٪ إلى ٥٠٪، في حين أن سلسلة Burger King، والتي أبقت تركيزها منصبًا على خيارات القائمة التقليدية في وجه سوق متغير، انخفضت حصتها السوقية من ١٧٪ إلى ١٢٪ وخسرت المركز الثاني أمام سلسلة Wendy's خلال ذلك الوقت، قبل أن تضيف أخيرًا سلطات إلى قائمة طعامها في عام ٢٠١٢.[1] على نطاق عالمي أكثر، تجري ماكدونالدز وغيرها من سلسلة مطاعم الوجبات السريعة الرائدة دراسات استقصائية لاستبصار المستهلك، ومقابلات شخصية في دول حول العالم، وتقوم بتخصيص قوائم طعامها لتتماشى مع الأذواق المحلية إلى درجة ملحوظة كنتيجة لذلك.

هناك أمثلة عديدة في محال تجارة البقالة. تأسست محال Esselunga في ميلان عام ١٩٥٧ في إيطاليا كأول سلسلة لمحال البقالة. وازدهرت وتطورت من خلال ملاحظة التغييرات في احتياجات المستهلكين، على سبيل المثال كانت أول المحال التي فهمت قيود الوقت التي بدأت المرأة العاملة في مواجهتها، ولهذا عرضت منتجات محددة أقل بنسبة ٧٠٪، مع ممرات عريضة، والمزيد من الصرافين. كانت نتيجة ذلك للزبائن هي تجربة تسوق أسرع وأمتع بنسبة ٤٠٪؛ كانت النتيجة لـ Esselunga هي نمو مضاعف عن منافسيها الأساسيين من عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٠، ومع أرباح أعلى بنسبة ٥٠٪ من الآخرين.

مع ذلك، مع تطور احتياجات المستهلك، يجب أن تبقى على دراية بذلك: واجهت محال Whole Foods صعوبات في بداية الركود الاقتصادي عام ٢٠٠٨، لأن العملاء كانوا يرون محلات الشركة كأماكن تقدم منتجات فاخرة في المقام الأول. لتتكيف، بدأت الشركة تقدم عروضًا خاصة، وتروج لوصفات الطعام منخفضة التكلفة، مع علامتها التجارية الخاصة لـ٣٦٥ منتجًا، مع تخفيضات على عمليات الشراء بالجملة لتحقيق مزيد من تصور العملاء لـ"القيمة" كذلك.

مثال آخر هو محال Trader Joe's: لقد أنشأت قصة محال بقالة فريدة، مع ١٠-١٥٪ فقط من عدد المنتجات لمحل بقالة نموذجي أمريكي، وعلى ثلث المساحة لكل

محل. ٨٥٪ من المنتجات التي يبيعها هي علامة تجارية خاصة، وهي ثلاثة أو أربعة أضعاف النسبة المعتادة. والنتيجة كانت نموًا مضاعفًا لأكثر من خمسة عشر عامًا، وانتاجية مبيعات عالية للغاية، مقارنة بمحال البيع بالتجزئة الأخرى. كان مفتاح نجاح Trader Joe's هو فهم أهمية الشريحة السوقية المهتمة بسهولة وانخفاض تكلفة الوصول إلى المنتجات الصحية والمتخصصة، والتي تسمى شريحة أصحاب الدكتوراه ذوي الدخل المنخفض، وبالطبع الحفاظ على نموذج تشغيلي بسيط في نفس الوقت.

كمدير تنفيذي في مؤسسة ألتراجيمز، لنفترض أنك أجريت دراسة استقصائية عن بعض اللاعبين المترددين على الشركة، الذين تم تحديدهم من خلال لوحات الرسائل على الإنترنت أو عمليات شراء سابقة، ودعوا إلى مشاركة شعورهم حيال ما يعجبهم في منتجاتك، ما الخصائص التي يأملون في تغييرها أو إضافتها، وما الذي سيجعلهم يختارون استخدام مزيد من الألعاب عامة، وألعاب ألتراجيمز خصوصًا. أنت وزملاؤك افترضتم طويلًا أن معظم عملائكم كانوا من الذكور المراهقين أو الشباب، لديهم دخل متاح محدود، واستخدموا ألعابكم لتمضية الوقت والتنافس مع أصدقائهم. لكن أشارت هذه الدراسة الاستقصائية الأولية أن عددًا مثيرًا للدهشة من اللاعبين هم أكبر عمرًا، ونسبة مدهشة منهم من النساء. لم تكن عينتك ذات دلالة إحصائية؛ لكنك تحققت بعد ذلك من خلال بيانات أطراف أخرى أن اللاعب العادي الآن هو ذكر يبلغ من العمر ٣٧ عامًا، مع نسبة ٨٢٪ من اللاعبين فوق ١٨ عامًا و٢٩٪ فوق ٥٠ عامًا؛ وأن ٤٢٪ من النساء، مع كون النساء فوق ١٨ عامًا إحدى الشرائح السكانية الأسرع نموًا.[٦] قد بدا هذا متوافقًا مع ظهور شريحة سكانية لـ"تكنولوجيات الهاتف النقال"، ولكن ليس مع شريحة "اللاعب" التقليدي التي افترض فريقك لفترة طويلة أنه يخدمها؛ فقد أدت تحيزاتك الخاصة إلى "رؤية" عملائك بشكل مختلف تمامًا عما هم عليه في الواقع. لقد كنت عالقًا في صندوق قديم كلما فكرت في عملائك! تصورك عن المستهلك النموذجي لألعاب ألتراجيمز يمكن أن يتحول من تصور يركز بشكل حصري تقريبًا على "طفل لا يهدأ" إلى تصور بشكل قطاعات مثل "الأم الطموح" و"الشيخوخة بأمان".

أنت تتابع الدراسة الاستقصائية من خلال ملاحظة وعقد مقابلات شخصية مع بعض المستخدمين وهم يلعبون مختلف منتجات ألتراجيمز. تعرف متى ولماذا يلعبون (بالنسبة للبعض يصبح الأمر عادة في المساء، لإزالة الضغط بعد العمل،

وبالنسبة للبعض الآخر هو وسيلة للهروب أينما كان الوقت سانحًا، أو التخلص من التوتر بعد نوم الأطفال). أنت تفهم أنه بالإضافة إلى بعض هذه المزايا العملية والوظيفية، يود كثير من اللاعبين أن يصبحوا جزءًا من مجتمع، أن يتواصلوا مع أشخاص يشبهونهم، ولكنهم لا يشعرون بالأمان لمحاولة مقابلتهم في "العالم الواقعي". آخرون غير مهتمين بهذا الشكل من التواصل الاجتماعي، لكنهم موالون لألتراجيمز بسبب سمعتها في تجنب المحتوى الجنسي، والألفاظ النابية، والعنف، بل إنها تتيح لهم مشاركة ألعابهم وأسماء الشاشة مع أبنائهم. لا يزال الكثيرون يعتمدون على ألتراجيمز كبداية آمنة لرحلات مسائية على الإنترنت، والتي تجلبهم بعد ذلك إلى مجالات أخرى: تفقد سندات الأوراق المالية، البحث عن معلومات طبية أو معلومات أخرى، التسوق، ترتيبات السفر أو نشاطات ترفيهية أخرى، بل حتى البحث عن شريك حياة.

في دراسة استقصائية تالية مصممة لفهم الشرائح المختلفة من عملائك، أنت تؤكد أنه مع بقاء قطاع مهم من المراهقين الذكور، يكون آباؤهم أيضًا قطاعًا أساسيًا، بينما قطاعان آخران موسران نسبيًا أكثر، هما العملاء فوق خمسين عامًا والمتخصصون الشباب (من كلا الجنسين). لكونك تفهم قطاع المراهقين كذلك، تعرف أن الغالبية الكبرى من كل القطاعات الأخرى سعداء بحفاظ ألتراجيمز على تركيزها "الآمن"، وسيكونون على استعداد لدفع ما يصل إلى ضعف الأسعار الحالية للحفاظ على ذلك وتعزيزه أكثر. أحد التعليقات التي لا تنسى من أم استمتعت هي نفسها باستخدام منتجات ألتراجيمز بل أيضًا سمحت لأطفالها بذلك: "يصبح من الأصعب والأصعب العثور على وسائل لترفيه وإسعاد الأطفال بطرق أسمح بها، ناهيك عن أن نتسلى نحن جميعًا خلال نفس الشيء. إذا استطعتم أن تقدموا ذلك لي، فلن تكون التكلفة العنصر الأهم؛ ستحصلون على ولائي وامتناني".

خلال دعوة الخطوة ٣ إلى التشعب، سوف تقودك هذه الرؤى نحو التوصل إلى مختلف أنواع الأفكار الجديدة. ربما تكون بدأت الخطوة ٢ ظنًا أن الخطوة ٣ ستتمحور حول أسئلة، "كيف يمكننا أن ننتقل إلى مجال الهواتف النقالة بينما نظل شركة ألعاب عالية المستوى؟" أو حتى تجاوز عالم ألعاب الفيديو إلى عالم الترفيه، "كيف يمكننا استهداف عملائنا الأساسيين منذ فترة طويلة واحتياجاتهم الترفيهية بشكل أفضل؟" هذه ليست أسئلة سيئة؛ ولكنها أسئلة لا تشمل صندوقًا

جديدًا ولا تغير قواعد اللعبة كذلك. يمكنك الآن أن تغير تفكيرك، لتقرر أن جلسة التشعب في الخطوة ٣ سوف تركز بدلًا من ذلك على جذب الآباء، أو توليفة من القطاعات المكتشفة مؤخرًا، على سبيل المثال، "كيف يمكننا أن نجعل ألتراجيمز هي الشركة موضع اختيار الأسر التي تبحث عن مصدر واحد لتقديم الترفيه؟" أو "كيف يمكن أن تجعل ألتراجيمز ربات البيوت في كل مكان سعيدات بحياتهن اليومية؟".

الذكاء التنافسي

ستساعد الخطوة ٢ على تشكيل تفكيرك حيال منافسيك. هل تعرف حتى إن كان هؤلاء الأشخاص أو المنظمات التي تضعهم في صندوق "المنافسين" يعتبرون أنفسهم في نفس مجال عملك؟ هل لديك إدراك للعوامل غير المعلنة، سواء الخفية، أو اللاواعية التي توجه استراتيجياتهم؟ هل هناك أشخاص أو مؤسسات لا تفكر بها حتى الآن كـ"منافسين" ربما يستحوذون قريبًا على عملائك؟

من السهل أن تخطئ عندما تفكر في من هم منافسوك الحقيقيون، وما الذي يميزهم عنك (ويميزك عنهم). فكر للحظة في شركتي بيبسي كولا وكوكاكولا. هل ترى هاتين الشركتين كمتنافستين؟ كم عدد المرات التي كنت في مطعم وأشار النادل إلى أن المطعم يقدم إما بيبسي أو كوكاكولا، ولكن ليس كليهما؟ إذا كنت تعتبر تلك الشركتين متنافستين، رغم ذلك، فستكون مخطئًا بشكل جزئي فقط. فمن الصحيح أن في الأسواق حول العالم، هما تتنافسان في بيع المشروبات الغازية وغير الغازية، على سبيل المثال بيبسي، تروبيكانا، جاتوريد، وأكوافينا مقابل كوكاكولا، مينت ميد، باوريد، وداساني. في الواقع، رغم أن بيبسي ربما هي المنافس الرئيسي لكوكاكولا، لكن كوكاكولا ليست هي المنافس الرئيسي لبيبسي كولا. بعيدًا عن المشروبات الغازية، تمتلك بيبسي كولا وتدير العلامات التجارية العالمية Frito-Lay و Quaker، إلى جانب مجموعة من الأطعمة التي تشمل أيضًا منتجات الألبان والحمص. تبلغ إيرادات بيبسي كولا في مجال الأطعمة حوالي ٥٠ بالمائة من إيراداتها السنوية التي تزيد على ٦٥ مليار دولار، بينما إيرادات كوكاكولا التي تبلغ ٤٧ مليار دولار هي في الأساس من المشروبات فقط. ونتيجة ذلك، تركز بيبسي كولا على الفوز في نطاق أوسع من المجالات الاستراتيجية التي تؤثر على علاماتها التجارية المتعددة. اسأل

مديري بيبسي التنفيذيين الأعلى منصبًا وسيؤكدون أنه لكونهم إحدى الشركات الرائدة في السلع الاستهلاكية في العالم، فإن مهمتهم هي أسر مستهلكين بالأطعمة المناسبة الأفضل مذاقًا والأكثر شعبية في العالم بالإضافة إلى المشروبات.[٣]

كما هو الحال مع استبصار المستهلك، فإن تطوير ذكاء تنافسي يستلزم محاولة الترفع عن الأفكار المسبقة. ربما هناك أشياء تؤمن بها حيال منافسيك الأكثر وضوحًا -لديهم منتجات رديئة (أو لا يمكن مضاهاتها)؛ إدارتهم سيئة (أو مثيرة للإعجاب)؛ قاسون، أو حساسون؛ سيكونون دائمًا أكبر وأقوى، سيكونون دائمًا أصغر وأكثر ذكاءً- والتي ربما تؤثر على رؤيتك لهم. بدلًا من أن تظل سجينًا في مثل هذه التصورات، نحن نؤمن بأنه من الأكثر إثارة وجدوى أن تنظر للمنافسة بفضول وعقل متفتح، والذي ربما يقدمه شخص ما جديد -أو طفل- إلى مجال الصناعة!

اطرح على نفسك أسئلة مثل، ما بعض الطرق غير التقليدية وغير المتوقعة التي يمكنني بواسطتها تحديد منافسيّ، وتعريف الآخرين الذين يمكن تضمينهم في المجموعة التنافسية؟ (أو بصياغة مثالية، ما البديل الذي يمكن أن يتخذه العملاء عوضًا عما يشترونه مني حاليًا؟).

إذا غيرت إطار العمل الذي تستخدمه لتعريف مؤسستك ومهمتها ورؤيتها -وما تعتبره خدماتها ومنتجاتها الرئيسية- فكيف سيغير هذا من هوية منافسيها؟ ما المساحة التنافسية التي يمكنك تحديدها، والتي ستجعل حصتها السوقية أصغر بخمس مرات؟ وما التي ستجعلها أكبر بخمس مرات؟ تخيل أنه في غضون سبع سنوات أصبح المنافس الرئيسي لك مؤسسة مختلفة تمامًا في مجال صناعي مختلف كليًا؛ على سبيل المثال، أنت تقدم خدمات تكنولوجيا المعلومات، وأصبح منافسك فجأة هو شركة تأجير السيارات Hertz؛ أنت تصنع وتوزع أطعمة حيوانات أليفة، ويكون منافسك الوشيك هي شركة البيع بالجملة Costco؛ أنت تمتلك مزارع منتجات ألبان في جميع أنحاء نيو إنجلاند، وعلى نحو ما تصبح Staples، محال مستلزمات المكاتب، هي منافسك الرئيسي؛ كيف تسنى لهذا أن يحدث، وما الذي تعنيه هذه الظروف بالنسبة لمؤسستك؟

عندما تبدأ التفكير مليًا في مثل هذه الأسئلة (وتكون مجبرًا على التفكير بشكل استقرائي أكثر)، نعتقد أنك ستبدأ في رؤية أن منافسيك المستقبليين يمكن أن يأتوا من اتجاهات وفئات غير متوقعة.

كمدير تنفيذي في ألتراجيمز، كيف يمكنك إعادة تعريف المساحة التنافسية لمؤسستك؟ بدلًا من مجرد توفير خدمات ألعاب الفيديو للشباب من الذكور، يمكن رؤية الشركة مقدمة لخدمات ترفيهية وتعليمية لنطاق عريض من المجموعات. تخيل لو لم يكن المنافس الرئيسي للشركة بعد خمسة أعوام من الآن هو Video Games Galore، وإنما دور عرض الأفلام Cineplex أو الدوري الرئيسي للبيسبول؟ كيف حدث ذلك؟ كيف يمكن أن تساعدك هذه التصورات التي تغيرت بشكل جذري عن "المنافسة" على أن "تملأ" صناديق ألعاب الفيديو والترفيه بأفكار خدمات ومنتجات تجذب العائلات؟

الآن، تخيل بدلًا من ذلك أنك مسئول تنفيذي لشركة كبيرة مصنعة للكاميرات، وأنك تحاول تحديد المشهد التنافسي أمام شركتك. مَن المرجح أن يتوصل إلى فكرة رابحة تالية في التصوير الفوتوغرافي؟ من سيخترع الشيء الكبير التالي ثم يبتكر المنتجات والخدمات الرائدة؟ دعنا نكن أكثر تحديدًا: مَن الذي تعتقد أنه من المرجح أن يتوصل إلى نظرية جديدة تتعلق بكيفية التقاط الكاميرا للضوء؟ ومن ربما يستخدم ذلك لتصنيع كاميرا تستطيع أن تلتقط صورة يمكنك لاحقًا اختيار بؤرة التركيز أو إعادة التركيز فيها (على الكاميرا أو لاحقًا على الكمبيوتر المحمول)، استنادًا إلى الجزء الذي تريد إبرازه في الصورة؟ تخيل أيضًا أن نفس هذه الصور ذات خاصية "صوّر الآن، وركّز لاحقًا" يمكن بعد ذلك مشاهدتها وطباعتها بتنسيق ثنائي الأبعاد وثلاثي الأبعاد. مَن تظن أنه لم يطور فقط نظرية هذا المنهج الجديد للتصوير الفوتوغرافي، بل إنه يسوق الآن لهذه الكاميرات المغيرة لقواعد اللعبة؟ هل ستخمن Canon أم Nikon؟ أم Kodak؟ أم Sony؟ الإجابة الصحيحة هي Lytro، وهي شركة صغيرة من القطاع الخاص مقرها كاليفورنيا. هذا المنهج الثوري لشركة Lytro للتصوير يستند إلى عمل رائد لعلماء جامعة ستانفورد، وتقوم الشركة بالفعل بتسويق وبيع كاميرا المجال الضوئي الخاصة بها مزعزعة للفئات الأخرى إلى بعض المشترين المبكرين المتحمسين.*

ببساطة، جزء مهم من الخطوة ٢ هو إدراك أن منافسيك ربما لا يكونون من تظن، السبب إلى حد كبير هو أن الأفراد والمؤسسات الأكثر احتمالًا لأن يتوصلوا إلى أفكار جديدة غالبًا ليسوا أصحاب الخبرة الأكبر أو أصحاب الشهادات الأوضح.

---

* بالطبع، عند نشر هذا الكتاب، يمكن أن تكون Lytro مؤسسة مشهورة. مواكبة التدفق المستمر للتغيير ليست أمرًا سهلًا.

لماذا تكون المسألة هكذا؟ كما سنذكرك على مر رحلتك معنا، إذا بقيت عالقًا في سجن من صناديقك الحالية، فستواجه صعوبة في ابتكار أفكار خارقة (وملاحظة أفكار "جيدة" حالية ماثلة أمامك). وكثيرًا ما تكون شركة دخيلة على المجال مثل Lytro -مؤسسات تحمل عبئًا أقل من القوالب الذهنية لـ "طريقة عمل الأمور"- هي التي ينتهي بها الحال تلاحق أفكارًا جديدة كبيرة، والتي تقود بدورها إلى ابتكارات رابحة. مقارنة بمنظمات ربما تكون أكبر أو أكثر استقرارًا، يكون هؤلاء الدخلاء غالبًا مجهزين بشكل أفضل لتحدي تصورات سائدة، وينظرون للأمور بطرق مختلفة.

تأمل Amazon.com. عندما بدأت أمازون كموقع بيع بالتجزئة على الإنترنت، كانت مجال بيع الكتب هي أولى المؤسسات التي اعتبرت أمازون مصدر تهديد كبيرًا. لكن بمجرد أن تنوعت أمازون بمبيعات موسيقية على الإنترنت، لم يكن من الصعب التنبؤ أنها ستبيع افتراضيًا في نهاية المطاف كل فئات المنتجات. ولم يكن ليعتبر مبالغة أن تتخيل أن أمازون سرعان ما ستقوم بتحرير، وإنتاج، وتوزيع ملكياتها الأدبية الأصلية الخاصة، وتبيع بسعر أقل من الناشرين الرئيسيين في مجال التجارة هذا (الذين ربما لا يزالون يعتمدون على نموذج فكري ضيق نسبيًا حيال هوية منافسيهم). لذا لم تفكر العديد من الشركات القوية كثيرًا بأمازون، لأنها اعتقدت بشكل خاطئ أنها ليست في مجال عملها.

إن مفتاح الذكاء التنافسي الدقيق هو التركيز على كيفية وصف المنافسين لأنفسهم. لكن بعدها ستريد أن تتعمق أكثر. لفهم استراتيجياتهم ورسالتهم الحالية (ليس بالضرورة تلك التي أوردوها على مواقعهم الإلكترونية وتقاريرهم السنوية) ما الذي تراه كنقاط قوة فعلية لديهم وهويات حقيقية؟ تأمل ما يجيدون عمله فعلًا، أو ما مجالات الأعمال الأخرى التي من المتصور أن ينتقلوا إليها. بعض المجالات الأخرى التي يمكنك التفكير فيها:

- ما نوع التحسينات التي يمكنهم تطبيقها على أعمالهم، والتي ستساعدهم على الأداء بشكل أفضل؟
- ما بعض الطرق التي يمكنهم من خلالها منافستك، والتي لم تستكشفها أو تعترف بها أنت بعد بشكل كافٍ؟
- أبعد من مجرد تقديم منتجاتهم بأسعار أرخص، ما الابتكارات الكبيرة التي يمكن لمنافسيك عملها في مجالات خدمة العملاء، والتوزيع، وابتكار المنتجات أو التصميم؟ كيف ستستجيب لهذه التغيرات؟

- من كبار شركاء منافسيك، ومن الشركات التي ربما يقومون بشرائها أو تقوم بشرائهم؟ ما الذي ستمثله لك بعض من هذه التغيرات؟

الأهم، كيف يمكنك التعامل مع هذه الأسئلة الحيوية بعين جديدة ومتحررة (أو متحررة على قدر استطاعتك) من صناديقك الخاصة، مثل الاعتبارات المتصلة بتاريخ منظمتك، القيود على مصادرها وكفاءاتها، أو معوقات أخرى مفترضة؟

ربما تنخرط بعملية مثل استبصار المستهلك، مع التركيز على كيف يتصل العملاء (عملاؤك وعملاؤهم) بمنتجات *منافسيك*. ما الذي يكشفه ذلك عن كل من الميزة التنافسية والرسالة والاستراتيجية غير المعلنة لمنافسك؟

مع عمل دراسة استقصائية عن قاعدة العملاء في ألتراجيمز، تعلمت أولًا أن زاوية "الأمان" كانت تجذب مجموعة كبيرة من الآباء، وثانيًا، أنهم يشعرون بالراحة لمعرفتهم أن أبناءهم المراهقين والأطفال الآخرين يتم ترفيههم على يد ألتراجيمز، على الأقل مقارنة بخبرات أبنائهم عند استخدام ألعاب VGG الأكثر عنفًا، أو مشاهدة برامج تليفزيونية مستفزة. لكن كثيرًا من المشاركين في الدراسة قدموا رؤية ثالثة أساسية: هم لا يزالون يفضلون أن ينخرط أبناؤهم في نشاط أقل جلوسًا. ما الذي قد يعنيه ذلك لتطور الألعاب مستقبلًا؟ ربما كان هذا هو نوع التفكير الذي قاد Nintendo إلى تطوير وي Wii، وهي وحدة تحكم للألعاب، لها مجموعة كبيرة من الألعاب النشطة. ما الذي يمكن أن يعنيه هذا لألتراجيمز، وكيف يمكن أن يتصل هذا بالتوجهات في تكنولوجيا الهواتف النقالة؟ هل سيتواجد مشروع مشترك مع شركة تصنيع آلة الجري في محل؟ مشروع مع سلسلة نوادٍ صحية عالمية؟ ما الذي سينصح بعمله خبراء تطوير المنتجات في Nike شركة ألتراجيمز؟

مقدمة إلى التوجهات الكاسحة: حديث جانبي عن التفكير المستقبلي

عندما تنطلق إلى دراسة عملائك ومنافسيك، وعلى الأخص عندما تبدأ التفكير في التوجهات الكاسحة التي من المرجح أن تكون مؤثرة عليك، وعلى منظمتك، وعلى مجال صناعتك، وعلى الكوكب، دعنا نسلحك بأداة حيوية أخرى. نريد أن نقدم لك يد العون لاستغلال الفارق بين التفكير التنبؤي، والذي *تحاول* فيه تحديد ما سيحدث بالضبط، والتفكير المستقبلي، والذي أنت فيه: ١) تستخدم مخيلتك لطرح كل أنواع

الأسئلة عن الذي يمكن أن يحدث؛ ٢) تسعى بشكل مستمر لتصور سيناريوهات مستقبلية عديدة ثم التصرف وفقها. التفكير المستقبلي يعني إلقاء نظرة ممتدة وطويلة المدى على الأشياء، والبقاء منفتحًا على مختلف الاحتمالات، وبذل أفضل ما في وسعك لتظل على دراية كاملة بما يحدث داخل وخارج مؤسستك أو محيطك المباشر. كلا النوعين من التفكير مفيد، لكننا سنركز الضوء على التفكير المستقبلي على مر صفحات هذا الكتاب، على الأخص عندما يتعلق الأمر بتعريف التوجهات الكاسحة واستخدامها، لتطوير نوع خاص من الصناديق يسمى "سيناريوهات" (كما سنوضح في الفصل التاسع).

رجل الصناعة جاستون بيرجر سنغالي المولد،* ورائد ذائع الصيت لمنهج التفكير المستقبلي، قال ذات مرة: "إذا كنت تقود سيارتك على طريق تعرفه جيدًا في ظلام دامس، فستحتاج فقط إلى فانوس. لكن إن كنت تقود على طريق في منطقة غير مألوفة، فستحتاج إلى مصابيح أمامية قوية". التفكير المستقبلي معني باستخدام مصابيح عالية القوة لتبحر وتستعد للعديد من السيناريوهات المستقبلية المحتملة -غالبًا في مناطق غير مألوفة- بدلًا من استخدام فانوس لمحاولة التنبؤ بمستقبل واحد محتمل. التفكير المستقبلي معني بتوقع تغيرات طويلة المدى، بما فيها التغيرات المعوقة بشكل كبير (بعضها معروف، والبعض الآخر غير معروف على الإطلاق)، والاستجابة لها مبكرًا. التفكير المستقبلي -والذي يعتمد كثيرًا على الاستقراء- هو قلب الإبداع العملي. هو العمل بدلًا من الانتظار.

عندما تستخدم التفكير التنبؤي، على النقيض من ذلك، أنت عادة تتنبأ بالأحداث التي تعتبر ذات احتمالية عالية. يمكن أن يتم ذلك بنجاح إذا: ١) كنت على معرفة كبيرة بمعايير الأحداث المرجح وقوعها في وقت قريب نسبيًا، ٢) كانت هذه المعايير ثابتة إلى حد ما ومستقرة وسهلة القياس، ٣) كنت قادرًا على استخدام خوارزميات راسخة لصنع قرارات عن نتائج قصيرة الأمد. يقوم التفكير التنبؤي بإعطاء الأولوية لعقلك الاستنباطي. ربما يكون مثالًا على ذلك هو الطريقة التي يتمكن بها خبراء مراقبة حركة المرور في المطارات من أن يقرروا متى تهبط الطائرات ومتى يسمحون لها بالإقلاع. لا يسهل توقع أنماط الطقس طويلة المدى؛ لكن خبراء الأرصاد الجوية يستطيعون التنبؤ بالطقس على المدى القصير ساعة بساعة، مع دقة نسبية، وبالتالي يستطيع خبراء مراقبة الحركة المرورية استخدام التفكير التنبؤي

---

* تصف موسوعة ويكيبديا بيرجر بـ"المستقبلي"، "الفيلسوف"، "رجل الصناعة"، وهي توليفة مثيرة للاهتمام.

للتحقق من الوقت -على مدى الساعات المقبلة- الذي يُرجّح فيه أن يكون هبوط وإقلاع الطائرات آمنًا.

يقارن هذا الجدول بين التفكير التنبؤي والتفكير المستقبلي:

	التفكير التنبؤي	التفكير المستقبلي
عقلية	تنبؤ، "نحن نتوقع ..."	استعداد، "لكن ماذا لو ..."
هدف	يقلل أو حتى يزيل عدم اليقين، يحارب الغموض	يتعايش مع عدم اليقين، يحتضن الغموض، يضع خطة للحالات الطارئة
مستوى عدم اليقين	متوسط	عال
طريقة	الاستقراء من الحاضر والماضي	الانفتاح، التخيل
منهج	قاطع، يفترض الاستمرارية	شامل، نظامي، يتوقع أحداثًا معرقلة
مدخلات المعلومات	كمية، موضوعية، معروفة	كيفية (سواء قابلة للقياس الكمي أم لا)، ذاتية، معروفة أو غير معروفة
علاقات	ساكنة، بنيات مستقرة	ديناميكية، بنيات متطورة
أسلوب	نماذج كمية مقررة (اقتصاديات، رياضيات، بيانات)	تطوير سيناريوهات باستخدام مناهج كيفية (غالبًا تعتمد على التوجهات الكاسحة)
أسلوب التقييم	أرقام	معايير
توجه فكري حيال المستقبل	سلبي أو رجعي (سيحدث المستقبل)	استباقي وإبداعي (نحن نصنع أو نشكل المستقبل)
طريقة التفكير	عمومًا استنباطية	استخدام كبير للاستقراء

يمكن أن يساعدك التفكير المستقبلي في الإجابة عن سؤالين أساسيين كصانع قرار: "ماذا يمكن أن يحدث؟" و"ما الذي ينبغي عليّ عمله حيال ذلك؟".

في سياق الخطوة ٢، يمكن أن يساعدك مثل هذا التفكير على أن تفهم بشكل أفضل ما الأحداث التي يمكن أن تقع، والتي يمكن أن تجعل الصناديق الحالية غير فعالة بعد الآن، وما الذي تحتاج أنت ومؤسستك إلى عمله للاستعداد بشكل أفضل لمثل هذه الأحداث. يمكنك بعدها استكشاف هذه الأحداث المحتملة لتقدير الأفكار، والمناهج، والاستراتيجيات، وصناديق أخرى جديدة ستبدأ في تكوينها خلال الخطوة ٣ عن التشعب.

استخدام عقلية "الكثير من الأشياء التي يمكن أن تحدث"، والبقاء مدركًا لضرورة الخطوة ١ في أن تظل مطلعًا على كل الطرق التي يمكن بها أن تخدع تحيزاتك أفضل ما لديك من تفكير، نحن نشجعك الآن على استكشاف بعض التوجهات القوية التي يمكن أن تشمل تأثيرًا مهمًا لعدة سنوات عليك وعلى طموحاتك.

الذكاء حيال التوجهات الكاسحة

استنادًا إلى النظرة "المستقبلية" التي قدمها جاستون برجر وآخرون قرابة نصف قرن ماض، فإننا نؤمن بأن منهجًا ثالثًا قويًا لاستكشاف العالم أمامك يستلزم تعريفًا وتحقيقًا في التوجهات *الكاسحة*. التوجه السائد هو تغير اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي أو بيئي أو تكنولوجي كبير ذو احتمالية عالية في أن يكون له تأثير عظيم على مجموعة واسعة من المجالات. ستؤثر التوجهات الكاسحة على شركتك، أو عملائك، أو منافسيك، بالإضافة إلى أسرتك وجيرانك ومجتمعك. تشمل الأمثلة على التوجهات الكاسحة ظهور مصادر الطاقة البديلة، والمتوقع تلبيتها لثمانية بالمائة من احتياجات الطاقة العالمية المتزايدة بشكل كبير بحلول عام ٢٠٣٠، في مقابل ستة بالمائة من قاعدة أصغر من الاحتياجات عام ٢٠١٠، والتي تعتمد أساسًا على الرياح والطاقة الشمسية،[٥] ظهور أسواق نامية بشكل سريع مثل البرازيل والصين، زيادة الاتصال من خلال الإنترنت وتكنولوجيا الهواتف النقالة.

التوجهات الكاسحة ليست بدعة. على الرغم مما تعتقده المطربة الشهيرة ليدي جاجا، فهي لا تصنف توجهًا كاسحًا؛ لكن، الميل المتصاعد للمستهلكين لشراء الموسيقى وأشكال أخرى عديدة ترفيهية من الإنترنت يعد كذلك. التغيرات الاقتصادية الواسعة، سواء فترات الركود الطويلة، أو نقص العمالة، صعود أو هبوط مجالات صناعية مختلفة أو قطاعات اقتصادية، جميعها توجهات كاسحة؛ تقلبات سوق الأوراق المالية ربع السنوية والمنتجات التي لا تباع بشكل جيد في هذا الموسم لا تعد كذلك.

كنقطة بداية، ركز على التوجهات الكاسحة التي تعتقد أنها من الأرجح سوف: ١) تسود على مدى فترة طويلة نسبيًا من الوقت (على سبيل المثال، من خمس إلى عشر سنوات، على الرغم من أنه يمكن لمجالات الصناعة المختلفة أن ترتبط بإطار زمني أطول أو أقصر)، ٢) يكون لها تأثير محتمل قوي وواسع النطاق، ٣) تكشف عن مجموعة من الاستجابات الاستراتيجية من جانبك.

ستود في البداية التوصل إلى مجموعة عريضة من التوجهات الكاسحة؛ هناك قوائم طويلة متاحة بسهولة من مصادر متعددة. لكنك بعدها ستحتاج إلى أن تتعامل

مع تحد أعمق لتصفية قائمتك. ما التوجهات التي ستكون الناقلات الأساسية لتشكيل مستقبلك؟ ما بعض التوجهات التي قد تبدو غير ذات صلة يمكنك التفكير فيها والتي يمكن أن تصبح مهمة بشكل مفاجئ؟

أحد التوجهات الكاسحة التي درسناها بشكل مكثف هي التوسع الحضري المتزايد لكوكبنا. في عام ١٩٥٠، عاش حوالي ٢٩٪ من الناس في المدن، بينما في عام ٢٠٠٠، عاش حوالي ٤٧٪.[٦] ما عواقب هذه العملية، والأهم، ما الآثار الناجمة التي تحتل المرتبتين الثانية والثالثة؟ من الواضح أن تدفق الناس إلى المدن -والذي يتوقع الخبراء استمراره حتى يصل لنسبة ٧٠٪ من السكان في عام ٢٠٥٠-[٧] سوف يتطلب بنية تحتية جديدة كبيرة ومعمارًا جديدًا. ستكون هناك حاجة إلى مختلف مواد البناء، مقارنة بما سيتم شراؤه إذا بقي الناس بعيدين عن المدن. ستكون القوة الشرائية للمستهلك ذات تركيز أعلى، وقد يكون لهذا تأثير كبير على استراتيجية شركات السلع الاستهلاكية. ومع تجاوزنا في عام ٢٠٠٩ للمرحلة التي أصبح يعيش فيها أكثر من نصف الكوكب في المدن، بدأت تظهر حلول جديدة من أجل السيارات الحضرية، والمواصلات العامة الحضرية، وحتى الزراعة الحضرية. وأصبح المحافظون أكثر نفوذًا من القادة الوطنيين.

بأي طرق تبرز أو تتصل هذه التوجهات وغيرها بمجال عملك وما تقوم به؟ حتى وإن كان لكل التوجهات الكاسحة بعض التأثير، فسيتضح أن بعضها سيكون وثيق الصلة أكثر من الباقين. كيف يمكنك أنت وفريقك توجيه أنفسكم نحو التوجهات الكاسحة الأكثر أهمية؟

ابدأ بالتفكير في التوجهات من خلال مستويات البيانات الثلاثة التي قدمناها سابقًا: ١) العالم بشكل عام (التوجهات، على سبيل المثال، المتعلقة بالديموجرافية، الاقتصاديات العالمية، والتكنولوجيا)، ٢) مجال صناعتك (التوجهات ذات الصلة بقضايا مثل الاستدامة أو المسئولية المؤسسية، التعهيد، التغييرات التنظيمية، نماذج الأسعار، توحيد/تركيز العديد من الأعمال داخل نفس مجال الصناعة؛ ٣) مؤسستك (على سبيل المثال، التوجهات التي تشمل مسائل تتعلق بالعلاقات العمالية، النقص أو التدفق النقدي، فرص الاستثمار الجديدة، العمليات، الإنتاجية وخفض التكلفة، الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات).

على سبيل المثال، تأمل واحدة من المصادر الكلاسيكية للتوجهات الكاسحة: التركيبات السكانية. التغيرات طويلة المدى المتوقعة في بنية مجتمعنا -على سبيل المثال شيخوخة سكان أمريكا وغرب أوروبا- يمكن الانتباه لها بسنوات قبل أن تبدأ العواقب في إظهار نفسها. عندما تتأمل الأقاليم أو الأسواق المختلفة، يمكنك أن

تفحص كيف تغيرت بنية التركيبة السكانية ويتوقع تغيرها أكثر. يمكنك استكشاف إن كان عدد السكان يزداد، وإذا كان بالفعل كذلك، بأي معدل. يمكنك أن تفهم كيف يتغير التوازن بين الرجال والنساء، كبار السن والشباب، أو البنيات العرقية المختلفة.

يأتي مصدر آخر للتوجهات الكاسحة من المنافسة بين البلدان والأقاليم. بشكل جزئي، هذا يقوده أيضًا التركيبات السكانية. عندما يزداد عدد السكان أو الثروة أو الصناعة لأحد الأقاليم، ربما يتغير النمط السلوكي الاستهلاكي كله بشكل كبير، ويتبع ذلك آثار مترتبة على التجارة، والنقل، ومجالات أخرى.

تصنف التغيرات الكبيرة في سلوكيات المستهلك كتوجهات كاسحة، لكن فقط عندما تكون دليلًا على تحول جذري، على عكس البدع. وعندما تتغير التوجهات الاستهلاكية الحقيقية، يمكن أن يصبح هذا أمرًا بالغ الأهمية. رقمنة كل أشكال وسائل الإعلام تقريبًا -والطريقة المتغيرة التي يشتري ويستهلك بها المستخدمون- كانت تحويلية. أضف إلى هذا التوجه الكاسح الثاني (تخصيص المستهلكين لتكنولوجياتهم) والتوجه الثالث (شغف المستهلك البارز للتصميم)، وتكون قد قمت بتعريف عدة عوامل رئيسية تجعل من شركة أبل Apple واحدة من أعلى الشركات قيمة في التاريخ.

غالبًا ما تتطور التوجهات الكاسحة المتعلقة بالتكنولوجيا بسرعة كبيرة. ظهور تكنولوجيا النانو، طفرة شبكات الهواتف النقالة، ابتكار سيارات كهربائية أكثر كفاءة، جميعها تصنف كتوجهات كاسحة. في حين أن التطورات الفردية لا يمكن التنبؤ بها دائمًا، لكن التغيرات الأوسع نطاقًا يمكن تتبعها. على سبيل المثال، خلال التطورات التكنولوجية، إما سنخفف من التغير المناخي أو نفشل في عمل ذلك ونضطر إلى التعايش مع العواقب.

في ظل بعض من هذه التوجهات الكاسحة، بصفتك مديرًا تنفيذيًا لألتراجيمز وتحاول التوصل إلى أفكار جديدة مدرة للربح تنسجم مع صناديق الشركة عن الترفيه والأسرة، فكر في التالي:

- كيف يمكن أن تؤثر التركيبات السكانية المتغيرة في العالم على نظرتك؟ وشيخوخة السكان في العالم؟ ماذا عن صعود الاقتصادات النامية بسرعة في جميع أنحاء العالم، بدءًا من الهند؟
- هل ألتراجيمز مبتكرة كما ينبغي عندما يتعلق الأمر برقمنة وسائل الإعلام وتخصيص التكنولوجيا؟
- وماذا عن أهمية التصميم وواجهات المستخدم؟

- ما مدى إبداع، وذكاء، وفعالية عمليات التسويق والبيع التي تستخدمها ألتراجيمز لبيع منتجاتها؟
- ماذا عن تصميم الألعاب والتعبئة والتغليف المستخدمة لترويجها؟ هل تحقق ألتراجيمز من خلال صور الألعاب وبداهة التشغيل ما حققه ستيف جوبز لجهاز الآي فون؟ هل تستخدم في تسويق ألعاب الفيديو الخاصة بها نفس التخيل البصري الذي تستخدمه Oliviers & Company لجعل زيت الزيتون ومقبلات الطعام الفرنسية (ومنتجات العناية بالبشرة) مشتريات يومية للعائلات التي تتسوق في المراكز التجارية في جميع أنحاء أمريكا؟
- ما التوجهات الكاسحة التي يمكن أن تقدم الموجة الثانية من النمو؟ أين ستظهر أكبر المخاطر؟

توقف لحظة للتفكير في ماهية التوجهات الكاسحة ذات الصلة بك، واستخدم الاستقراء لتخيل بعض الطرق المذهلة التي يمكن من خلالها أن يكون ما يبدو توجهًا غير ذي صلة على الإطلاق -أو أولوية منخفضة- له فجأة أهمية هائلة لك، أو لمؤسستك، أو لمجال صناعتك ككل. هل يمكنك دمج توجهين كاسحين أو أكثر لتخيل رؤية أو استراتيجية أو منهج جديد لمؤسستك؟ هل يمكنك صنع قائمة بالآثار المترتبة المرجحة -على مدى خمس إلى عشر سنوات مقبلة- لواحدة من التوجهات الكاسحة التي تراها الأهم لمستقبلك؟

يمكنك أيضًا محاولة تخيل أن *النقيض* الكامل لهذه الآثار المحتملة امتد خلال هذه السنين. كيف حدث هذا برأيك؟

محاولة أن تكون استنباطيًا: تحديد أولويات واختيار أفكار ثاقبة مفيدة من التوجهات الكاسحة

عندما يبدأ الأفراد والمؤسسات عملية دراسة التوجه الكاسح، بدلًا من طرح أسئلة مصممة لاستفزاز التفكير الاستقرائي الموسع، هم غالبًا يتعاملون مع الموضوع عوضًا عن ذلك، إما من خلال شعور غريزي ("آه نعم، يبدو هذا التوجه كشيء نحتاج لأن نتابعه") أو -كما هو الحال في كثير من الأحيان- من خلال منطق استنباطي ("كانت هذه التوجهات هي الأكثر صلة بنا على مدى الأعوام الخمسة الماضية، لذا ينبغي أن نستمر في متابعتها"). حضرنا ورش عمل اقترح فيها الناس توجهات كاسحة فردية يعتقدون أنها مهمة، وسريعًا يعلن الآخرون هل يتفقون أو لا يتفقون مع كل واحد منها. يمكن لهذا أن يكون مفيدًا، ولكنه مقيد أيضًا: فهو يقصر الملاحظين على التوجهات

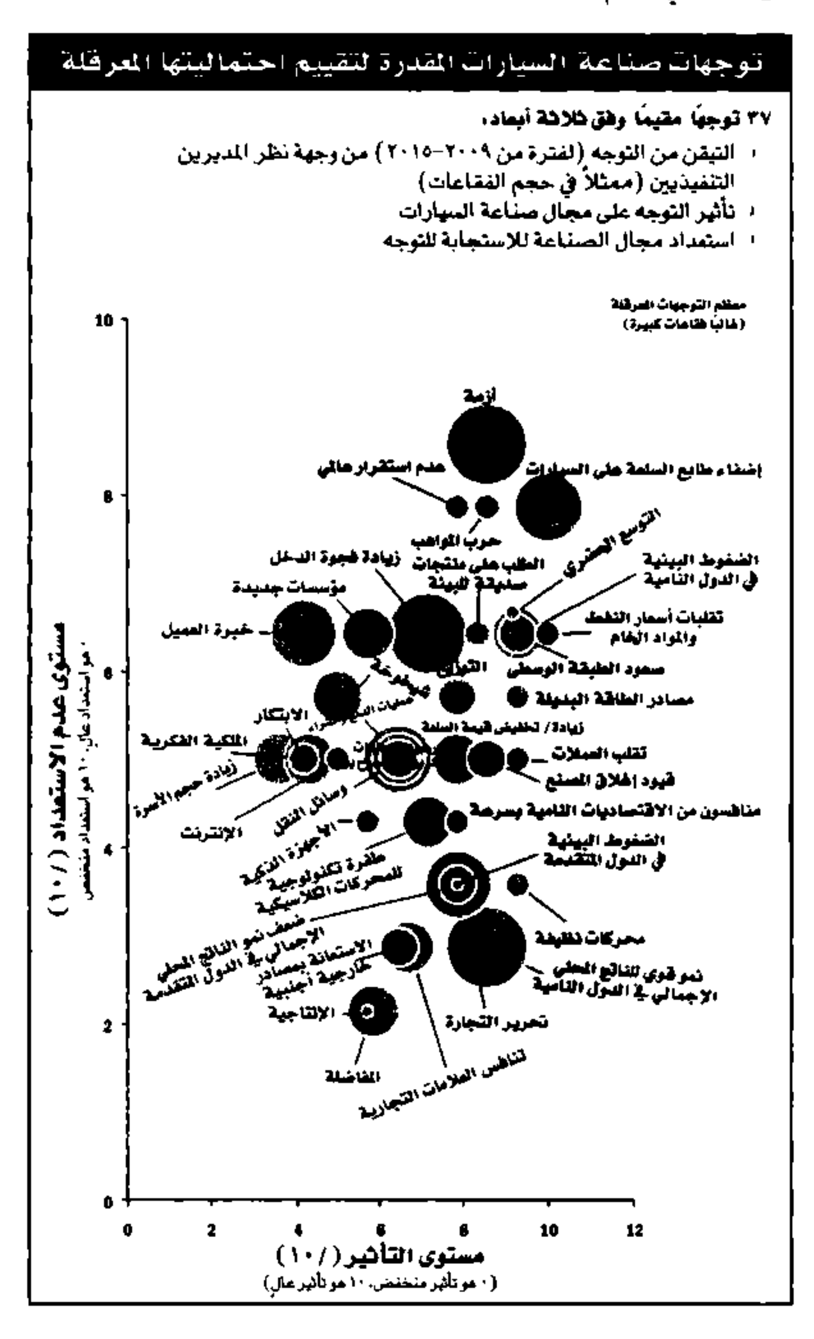
الكاسحة الأكثر وضوحًا، وفي بعض الأحيان هذه هي التوجهات المتعلقة بشكل وثيق بالصناديق، والتحيزات، والتصورات التي كانوا يحاول هؤلاء الأشخاص محوها خلال الخطوة ١.

لتجنب مثل هذا التسرع في إصدار الأحكام، قد يكون من المفيد أن تبدأ بقائمة واسعة، ثم غربلة قائمتك عن التوجهات بعناية. استهل بعدد كبير من التوجهات الكاسحة التي تتخلل فئات متعددة ثم -من خلال تطبيق معايير ذاتية أكثر- قلص قائمتك لتشمل ما تعتقد أنت وفريقك أنه ربما يكون التوجهات الأعلى تأثيرًا والأكثر ترجيحًا، وبالتالي تبدو الأكثر إلحاحًا. ستعمل أيضًا بجد من أجل تحديد التوجهات *المستبعدة* جدًا، والتي -على قدر ما تبدو غير محتملة- يمكن أن يكون لها تأثير هائل إذا ظهرت. وعند ترتيب الأولويات، نجد من المفيد أن نشمل ليس فقط التوجهات عالية التأثير بوضوح فقط، ولكن أيضًا التوجهات التي عليها إجماع قليل بخصوص تأثيرها المحتمل.

أحد المساعي التي انخرطنا فيها مؤخرًا تشمل استخدام التوجهات الكاسحة لتطوير مجموعة من السيناريوهات لما يمكن أن تكون عليه صناعة السيارات بعد خمسة عشر عامًا في المستقبل. بعد دراسات نسبة كبيرة من الأبحاث الحالية والجديدة جُمعت من شركات استشارية، جمعيات صناعة السيارات، ومجموعة متنوعة من المصادر الأخرى، عملنا معًا لتحديد اثنين وأربعين توجهًا كاسحًا ذا صلة متحملًا. بعد ذلك، نظمنا هذه التوجهات في ست فئات: التوجهات الديموجرافية (على سبيل المثال، الجمود السكاني في الدول المتقدمة، التوسع الحضري)، والتوجهات التنظيمية (على سبيل المثال، الضغوط البيئية، وقيود إغلاق مصنع)، والتوجهات التكنولوجية (على سبيل المثال، مصادر الطاقة البديلة، والاتصالات اللاسلكية)، والتوجهات الاقتصادية (على سبيل المثال، نمو قوي للناتج المحلي الإجمالي في البلدان النامية، وزيادة فجوة الدخل)، والتوجهات الاستهلاكية (على سبيل المثال، تنافس العلامات التجارية، الطلب على المنتجات الصديقة للبيئة)، التوجهات الأخرى (على سبيل المثال، حرب المواهب وعدم استقرار العالم).

بعد ذلك، قدمنا مكونًا ذاتيًا أكثر إلى تحليلنا، وطلبنا من مديري صناعة السيارات التنفيذيين الموجودين في الغرفة تقدير هذه التوجهات لتقييم احتماليتها النسبية "المعرقلة". على وجه التحديد، طلبنا منهم تقييم كل توجه على مقياس من ١ إلى ١٠ من حيث ليس فقط: ١) التأثير المحتمل للتوجه على مجال الصناعة، ٢) مستوى التيقن من وقوعها من وجهة نظرهم، ولكن أيضًا ٣) استعداد مجال الصناعة للتوجه. الشكل الوارد في صفحة ٩٩ يظهر كيف عرضنا نتائج هذه التقييمات، مع

عرض التأثير على المحور الأفقي، وعرض الاستعداد على المحور العمودي، ومستوى التيقن ممثلًا في حجم الفقاعات.



بعد هذا التمرين، اختار عملاؤنا أربعة عشر توجهًا رئيسيًا باعتبارها التوجهات الأكثر عرقلة بشكل محتمل؛ وهو في الأساس، اختيار الفقاعات الأكبر حجمًا والأقرب إلى الزاوية العلوية اليمنى من الشكل في صفحة ٩٩، مع ضمان على الأقل توجه واحد إلى ثلاثة من كل فئة من الفئات الست. بعد ذلك استخدموا هذه الرؤى -مستغلين أساليب السيناريو التي سنصفها في الفصل ٩- لتوليد فرضيات مذهلة تتعلق بالتأثير المحتمل لكل توجه رئيسي على حدة، والتوجهات مجتمعة.

مع ذلك، على قدر ما يكون تطوير قائمة من التوجهات الكاسحة الطويلة المصنفة بعناية أمرًا مسلطًا للضوء، وعلى قدر ما يكون تقليص هذه القوائم مفيدًا في التركيز على ما يبدو التوجهات الأهم والأكثر صلة، يكمن عمل أكثر حيوية في كيفية *تفسيرك* في نهاية المطاف لهذه التوجهات الكاسحة، سواء اعتمدت عليها بطرق روتينية نسبيًا وتجاهلت تلك التي تلائم صناديقك الحالية، أم بدلًا من ذلك كنت قادرًا على التفكير حيالها بشكل استقرائي أكثر من أجل الشك في افتراضاتك، ونماذجك الفكرية، واستراتيجياتك القائمة، وصناديق أخرى، وبالطبع من أجل تطوير كثير من وجهات النظر والمناهج القيمة.

على سبيل المثال، في عام ٢٠٠١، واجهت شركتان عملاقتان في مجال صناعة بيع الكتب رقمنة أشكال عديدة من وسائل الإعلام ومنافسة متزايدة من محلات البيع بالتجزئة على الإنترنت، وعلى الأخص Amazon.com. واستجابتا بطرق مختلفة جذريًا: قامت شركة Borders بتعهيد أمازون بالتنزيلات على الإنترنت، وقامت بالتركيز على تنمية قاعدة محلاتها بشكل سريع. تنوعت في نشاطها من خلال تقديم الأقراص المدمجة وأقراص الفيديو الرقمية، حيث بدأت تلك الصناعات (الموسيقى والأفلام) تتخذ توجهًا رقميًا، وانتقلت إلى قارئات الكتب الإلكترونية في عام ٢٠١٠، هذا بعد ثلاثة أعوام من إصدار قارئ الكتب الإلكترونية Amazon Kindle. كانت المحصلة النهائية هي الإفلاس في عام ٢٠١١، واستياء العديد من محبي محلات بيع الكتب. على النقيض من ذلك، أصدرت Barnes & Noble قارئ الكتب الإلكترونية الخاص بها Nook عام ٢٠٠٨، وتنوعت في نشاطها من خلال بيع لعب الأطفال وألعاب الفيديو. في حين لا تزال B&N تواجه تحديات خطيرة من أمازون، وأعلنت عام ٢٠١٢ خططها لإغلاق تقريبًا ٣٠ بالمائة من محالها على مر العقد التالي كنتيجة لهذا، إلا أن قيمة قارئ الكتب الإلكترونية Nook وحدها تقدر بحوالي ١,٧ مليار دولار أمريكي، مما يمثل عونًا كبيرًا للشركة.*

---

* في وقت كتابة هذه السطور، كانت B&N تخطط لفصل Nook لتكون شركة مستقلة، وهو الأمر الذي نأمل ألا يؤدي بقسم محلات بيع الكتب إلى نفس مصير شركة Borders.

مناهج استقرائية للتفكير في "سيناريوهات مستقبلية استثنائية"

عملنا مؤخرًا على وضع قائمة طويلة من التوجهات الكاسحة مع كبار المديرين التنفيذيين في AGC Glass Europe، وهي شركة تصنع زجاجًا عالي الجودة (من أجل النوافذ وشاشات الهواتف الذكية، هذا من بين استخدامات أخرى). كما فعلنا بشكل مشابه إلى حد كبير مع قادة من مجال صناعة السيارات، عملنا بعد ذلك مع AGC على التوصل إلى قائمة أقصر من التوجهات الكاسحة التي اعتقدنا أنها ذات صلة. مرة أخرى، استخدمنا معايير مثل "مستوى التأثير المحتمل" و"مستوى الاستعداد" لتصنيف مختلف التوجهات. وكان ترتيب الأولويات مهمًا، لأنه ساعد على توعية هؤلاء المديرين التنفيذيين بما قد يصبح بتوجهات مهمة للغاية، وبالتالي تعميق معرفتهم بمجالات رئيسية.

لكن ترتيب أولويات المعلومات هو مجرد طريقة واحدة يستطيع الناس من خلالها تحليل الأهمية النسبية للتوجهات المختلفة، لذا قمنا بعد ذلك باتخاذ خطوات إضافية لتوسيع مدارك هؤلاء المديرين حيال التوجهات التي كانوا يفكرون فيها. على سبيل المثال، طلبنا منهم اختيار توجه كاسح كان في أدنى قائمة ترتيب أولوياتهم، والذين ظنوا أنه من غير المرجح تمامًا أن يكون ذا صلة. وانتهوا إلى اختيار توجه الأغذية العضوية. بعدها طلبنا منهم التظاهر بأن ازدهار الأغذية العضوية اتضح أنه هو المحرك الرئيسي لمجال صناعة الزجاج.

سألناهم لماذا وكيف حدث هذا؟ اقترح أحد المديرين أن صعود الأغذية العضوية والمحلية قاد إلى الطلب الكبير على الدفيئات، وبالتالي تنشيط سوق الزجاج؛ استند مدير آخر إلى هذه الفكرة، واقترح أن فريق البحث والتطوير عام ٢٠١٢ طور نوعًا جديدًا من الزجاج للدفيئات ساعد النباتات على النمو بفاعلية أكبر، مغيرًا بذلك سلسلة القيمة للأغذية العضوية المحلية.

هل يمكنك التفكير في بعض الطرق الأخرى الممكنة التي يستطيع مُصنِّع الزجاج عالي الجودة من خلالها أن يبدأ في خدمة احتياجات حركة الأغذية العضوية المزدهرة؟

بالفعل، لاحقًا في محادثات الخطوة ٢، كان هؤلاء المديرون قادرين على رؤية كيف يمكن لمثل هذا التوجه المستبعد أن يحمل صلة كبيرة. بدءوا يفكرون في منتجات جديدة في ضوء نمو الأغذية العضوية (وهي الأفكار التي ربما سيتدبرون فيها خلال الخطوة ٣ عن التشعب)، ولكن الأهم، بدءوا في وضع الأمور مرة أخرى محل تساؤل، وتحدي تصوراتهم حيال ما يحمله المستقبل.

تطبيق مزيد من المناهج الاستقرائية له ميزة الكشف ليس فقط عن التوجهات

الأقل وضوحًا ولكن أيضًا عن بعض الاحتمالات التي لن يقترح عادة أحد أنها يمكن أن تكون ذات صلة دون بعض من التفكير المستقبلي. في الواقع، يمكن للاستقراء أن يساعدك على التوصل إلى أمثلة لما سنسميه "بطاقات جامحة": وهي الأحداث الكبيرة غير المتوقعة التي لها تأثير محتمل هائل، والتي تميل تفسيراتها إلى الانتشار فقط في وقت لاحق.* تسونامي. انهيار اليورو. اكتشاف مستعمرة بشرية في كوكب المشتري.

على سبيل المثال، كان أحد الأحداث السياسية المثيرة للدهشة أكثر في التاريخ الأوروبي الحديث هو فشل المسئولين في بلجيكا في تشكيل حكومة. بعد انتخابات أجريت في يونيو ٢٠١٠، حيث لم يحصد أي حزب أغلبية واضحة -هذا جزئيًا بسبب الانقسامات بين اثنتين من المجموعات العرقية الرئيسية في بلجيكا، وهما الولونيون والفلاميون- توجه زعيم الحزب الفائز إلى التليفزيون ورفض بشكل أساسي إدارة البلاد. ضربت الدولة رقمًا قياسيًا في أطول مدة زمنية لديمقراطية بدون حكومة (٥٤١ يومًا)، متغلبة حتى بذلك على العراق بعد نظام صدام حسين. مع ذلك كان يمكن التنبؤ بهذا الحدث الاستثنائي نظريًا من قبل خبراء الثقافة والتاريخ البلجيكي. كان يمكن أن يلاحظ هؤلاء المراقبون للحياة في بلجيكا الانقسام المتصاعد داخل الدولة والضعف المتزايد التدريجي للنظام السياسي، ناهيك عن التصريحات التي أدلى بها الزعيم محل الخلاف خلال الحملة الانتخابية.[٨] كل هذا يبدو واضحًا، ولكن في وقت لاحق.

لتحديد مثل هذه البطاقات الجامحة، نحثك على تجنب طرح الأسئلة التي لها إجابات مباشرة قابلة للقياس الكمي. إذا سألت الناس: "ما احتمالية ألا يستخدم أحد فرش الأسنان لمدة خمس سنوات من الآن؟"، فإن الإجابات ستتراوح من ٠ إلى ١٠٠ بالمائة. بدلًا من ذلك، طرح السؤال: "افترض أن الناس في كل مكان يستطيعون ببساطة العض على أداة لتنظيف أسنانهم ولثتهم وتدليكها بشكل مثالي في غضون عشر ثوان فقط؛ كيف حدث هذا؟" يقود إلى احتمالات إبداعية أكثر. إذا تحول كل

* تعرف أيضًا عادة بـ "البجعة السوداء"، المصطلح الذي عممه مؤخرًا نسيم نيكولاس طالب في كتابي Fooled by Randomness و The Black Swan (مؤسسة Random House، في ٢٠٠٥ و ٢٠٠٧، على التوالي).

الأشخاص في عالم إلى هذه التكنولوجيا، فسيتعين عليهم الاستجابة إلى واحد أو أكثر من التوجهات الكاسحة؛ ماذا يمكن أن تكون هذه التوجهات؟".

فرضًا أنه بحلول عام ٢٠٢٠، انخفض السفر بالطيران بنسبة ٩٥ بالمائة عن مستويات اليوم. كيف حدث هذا. استنادًا إلى معرفتنا بالتوجهات واستكشاف البطاقات الجامحة؟ بعض الاحتمالات: زيادة الرماد الجوي بسبب الكثير والكثير من الانفجارات البركانية، بالتأكيد هو أمر يمكن تصوره. زيادة في تكلفة وقود الطائرات؛ بحيث يكون الطيران خيارًا متاحًا للقلة الثرية فقط. سفن عابرة للمحيطات عالية السرعة تسافر بسرعة وأمان أكبر من الطائرات. تكنولوجيا ثلاثية الأبعاد لمؤتمرات الفيديو جديدة. انهيار الاقتصاد العالمي وحرية التجارة...

ما الذي ستعنيه لك بعض هذه الاحتمالات كمدير تنفيذي في ألتراجيمز؟ على سبيل المثال، تخيل كيف يمكن لتكنولوجيات مؤتمرات الفيديو والتي تكون واضحة وفعالة بقوة (تخيل برنامج Skype بتقنية ثلاثية الأبعاد) أن تغير روتينيات كل شريحة من المستهلكين لديك. سيسافر كثير منهم بمعدل أقل، ويقوم بعدد أقل من الرحلات، وبالتالي يشتري عددًا أقل من الألعاب لاستخدامها في الطائرة لقضاء الوقت. لكن بالتأكيد يمكن أن تكون ألتراجيمز في الطليعة من ناحية ربط الألعاب بـ Skype وغيره من "الوقائع الافتراضية" الجديدة، مثلًا لعبة للتدرب على اختبارات SAT أو MCAT في قاعة امتحانات حقيقية، وأخرى لتجربة موعد مع شخص قابلته حديثًا على موقع للتعارف. السؤال هو ما الذي ينبغي عليك فعله اليوم لتكون مستعدًا لهذه المجموعة من الاحتمالات غدًا.

ماذا عن توجه زيادة القوة الشرائية للنساء والأجور العالية: يمكن أن تطور فهمك لهذه الموجة من "الاقتصاد النسائي" وتساعد ألتراجيمز على التعامل مع هذه الشريحة السوقية الناشئة. أو زيادة الإنفاق في مجال الرعاية الصحية كنسبة من الاقتصاد، ما الذي يمكن أن يمثله هذا بالنسبة لألتراجيمز؟ يمكن أن تقدم ألعابك دورًا في تطوير أجهزة طبية عالية التقنية جديدة، وتشخيص الحالات المرضية من خلال توصيل الأعراض، أو العثور على علاجات للأمراض الصعبة والحالات الطبية، مثل مرض التصلب المتعدد أو مرض لو جيريج.

دعنا نعرفك على منهج متوسع بشكل مشابه للتفكير حيال التوجهات الكاسحة واحتمالات "البطاقات الجامحة". فكر في توجه ذي صلة بكثير من الناس اليوم: استخدام الطاقة المستدامة. ربما نستجيب بطريقة خطية تقليدية، دون أن تغير

بشكل جذري أي صندوق، تضع قائمة بالطرق العديدة التي يمكن من خلالها أن تستجيب الحكومات والأعمال التجارية إلى هذا التوجه، بأن يكونوا "أصدقاء للبيئة أكثر" ويستخدموا طاقة أقل. لكن ماذا لو -بعد خمس سنوات من الآن- فرضت الحكومة حصصًا شخصية لاستهلاك الطاقة؟ كيف حدث هذا؟ ربما سببه زيادة كبيرة في المخاوف من "ذروة النفط"، أو ربما تزايدت التغيرات المناخية والكوارث الطبيعية، مسببة مشاكل ضخمة، أو اكتشاف عواقب سلبية غير متوقعة لاستخدام الوقود الأحفوري.

الآن، فكر في السيناريو *المعاكس*: افترض أنه بعد خمس سنوات من الآن، لا توجد ندرة في الطاقة. كيف حدث هذا؟ هل اكتشف العالم مصدرًا جديدًا لانهائيًا من الطاقة؟ هل كان هناك تقدم عملي هائل في تطور الطاقة الشمسية مثلًا؟

التوصل إلى "الخصائص الاستثنائية" -ثم التفكير في التوجهات والأحداث التي يمكن أن تكون أدت إليها (أو النقيض لهم)- يمكن أن يساعدك غالبًا في رؤية "بطاقات جامحة" لم يكن من المرجح أن تتعرف عليها بخلاف ذلك، وتتحرك بالفعل في اتجاه صناديق جديدة.

ابحث عن "الضفادع المغلية"

حتى وأنت تبحث عن "البطاقات الجامحة"، كن على بينة بتغيرات غادرة، وبطيئة الحركة، ومن الأصعب بكثير توقعها، وهي تعرف عادة بـ"الضفادع المغلية". هي أوضاع مستجدة -بشكل غريب- والتي تكون عادة بطيئة أو ماكرة للغاية عن أن يراها معظم الناس. مثل الضفدع داخل القدر الذي يضرب به المثل، فهو لا يدرك أن الماء يسخن إلا بعد فوات الأوان، نحن نفشل في بعض الأحيان في ملاحظة تغير مهم يهددنا. تشمل بعض الأمثلة من العالم الحقيقي ضعف الاستجابة إلى التغير المناخي، بقاء الأشخاص في علاقات مسيئة لهم، أو آراء الليبراليين بخصوص التآكل البطيء للحقوق المدنية.* وخلف كثير من الأعمال الفاشلة أو الأزمات في شركة ما، سوف ترى التآكل البطيء للحصة السوقية، أو التراكم التدريجي لمشكلة ما أخرى.

---

* من المهم أيضًا أن نشير هنا إلى أن علماء الأحياء اليوم يميلون إلى التصديق أن الضفدع سيقفز من القدر بالفعل، ولكنها لا تزال استعارة مجازية مقبولة عامة. انظر /http://www.fastcompany.com/26455 .next-time-what-say-we-boil-consultant

تحذير: "الأفيال في الغرفة!"

في بعض الأحيان أيضًا، يفشل الناس في رؤية الأحداث أو التوجهات التي ليست "بطاقات جامحة" ولا "ضفادع مغلية"، وإنما الفيل داخل الغرفة الذي يضرب به المثل. هي تلك الأشياء التي يدركها الجميع، لكنها لا تحصل على الاهتمام الذي تستحقه لأنها تؤخذ كأمر مسلم به، أو يخشاها الناس، أو يتجاهلونها (بشكل واع أو غير واع). كنا مؤخرًا نعقد مناقشة مع مخططي المدن بخصوص "خطة ٢٠٤٠" الخاصة بهم في دولة أصبحت جزءًا من ظاهرة الربيع العربي بعد ذلك بوقت قصير. معًا، توصلنا إلى قائمة مستفيضة جدًا للتوجهات التي تبدو ذات صلة لأخذها في الاعتبار. ولكن عندما سألنا عن احتمالية تغير النظام الحاكم، أخبرونا بشكل واضح للغاية أن هذا الموضوع بعينه غير وارد. في هذه الحالة ربما كان مخططو المدينة ببساطة غير قادرين على تخيل هذا الأمر، أو خائفين من عواقب مناقشته. سبب آخر لحدوث هذا في بعض الأحيان، هو أن من في الغرفة لن يقع عليهم أثر مباشر، بالنظر إلى الأفق الزمني والدوافع لديهم (على سبيل المثال، المديرون التنفيذيون الذين لا يتوقعون أن يكونوا موجودين لأكثر من عامين). جائزة نوبل للسلام المقدمة مؤخرًا إلى الاتحاد الأوروبي كشفت عن اختلاف مثير للاهتمام بين الأجيال: لأولئك الذين ولدوا بعد لحظة معينة، "السلام في أوروبا" بدا أمرًا مفروغًا منه، في حين بالنسبة للأكبر عمرًا الذين تذكروا "فيل" الحرب العالمية الثانية، فإن السلام في أوروبا مثّل تحولًا جوهريًا. بصرف النظر عن السبب، فإن الفيل في الغرفة -بقدر ما هو كبير واضح، ولكن يصعب على الناس قبوله والتصرف بناءً عليه- أنت تتجاهله على مسئوليتك الخاصة.

استوعب قائمتك عن التوجهات من أجل تفكير مستقبلي

بمجرد أن توصلت إلى "بطاقاتك الجامحة" -بالإضافة إلى بعض من "الضفادع المغلية" و"الفيلة في الغرفة"- اجمعها مع قائمتك للتوجهات وامضِ بعض الوقت متفكرًا في كيف يمكنك استغلالها. اسأل نفسك:

- أي عنصر من هذه العناصر سيكون الأكثر إعاقة؟
- لأي عنصر من هذه العناصر نحن الأقل استعدادًا؟
- أي عنصر من هذه العناصر ماثل أمامنا؛ مع ذلك نحن نتردد في الإقرار بوجوده؟

- ماذا عن منافسينا، لماذا هم على استعداد لبعض هذه العناصر أكثر من غيرها؟
- كيف تؤثر هذه السيناريوهات المستقبلية -سواء كانت محتملة أو غير محتملة- على أنواع الأفكار الجديدة التي نريد توليدها في الخطوة ٣ عن التشعب؟
- كيف تغير هذه من خط تساؤلنا المركزي؟

طرح مثل هذه الأسئلة ذات النهاية المفتوحة لزيادة التفكير المستقبلي إلى أقصى درجة، عندما يصحبه تشعب وتقارب خلال الخطوتين ٣ و٤، سيعينك على توضيح كثير من الصناديق الجديدة والمرغوبة بدرجة عالية؛ والتي تستطيع أنت ومؤسستك أن تستكشفوها، وتنفذوها، وتجعلوها مدرة للمال.

قبل عقود، حددت المؤسسة العملاقة الهولندية فيليبس Philips العديد من التوجهات الكاسحة التي احتاجت إلى معالجتها، بما في ذلك الزيادة المطردة في تكاليف الرعاية الصحية، وحقيقة أن التركيبة السكانية في الدول المتقدمة كانت آخذة في التغير لا محالة؛ بحيث أصبحت نسبة كبار السن والمسنين أكثر هيمنة. قرر المديرون التنفيذيون في فيليبس إنشاء خط جديد من العمل، استنادًا إلى خبرتهم في الإلكترونيات: فبالإضافة إلى كونها شركة إلكترونيات متعددة الجنسيات عملاقة، ستشتهر فيليبس كخبيرة في حلول الرعاية الصحية المنزلية. أتاح هذا لفيليبس أن تتخصص وتجذب عقول المستهلكين لما أصبح مجال أعمال تنافسيًا على نحو متزايد. كان هذا قرارًا حكيمًا عندما ننظر إلى الوراء -أصبحت وحدة حلول الرعاية الصحية المنزلية لفيليبس مؤسسة تعادل مليارات الدولارات[١٠]- مع أنه بالنظر إلى نفس البيانات المتعلقة بالتوجهات الكاسحة ومجالات خبرة الشركة، كان يمكن أن تختار فيليبس آنذاك التركيز على توجهات مختلفة، وتقرر أن تصبح شركة "منتجات مستدامة"، مثلما اختارت شركة جنرال إلكتريك أن تُعرف بـ"مبادرة الإبداع البيئي"، أو تبني على خبرتها في مجال التليفزيونات لتركز على شاشات الأجهزة المحمولة، كما فعلت مؤسسة سامسونج إلى أقصى درجة.

إذا كنت من ضمن كبرى شركات الأطعمة في الولايات المتحدة، فكيف ستتعامل مع توجهات مثل تقلبات أسعار الطاقة والاستدامة، والتي ستؤثر عليك بطرق عديدة تتراوح من تلبية رغبات العميل في أن يكون صديقًا للبيئة، وحتى الحد من تكاليف التعبئة والتغليف والنقل؟ أقامت مؤسسة كرافت فوودز Kraft Foods منشأة تخزين مبرد في كهف من الحجر الجيري الطبيعي بالقرب من سبرينجفيلد بولاية ميسوري،

والتي تستخدم طاقة أقل ٦٥ في المائة من مواقع التخزين التقليدية. ساعد الحجم الكبير والموقع المركزي المؤسسة على توفير ١٨٠,٠٠٠ جالون من الوقود ومليون كيلومتر من تنقل الشاحنات سنويًا. بدأت مؤسسة General Mills حرق القشر المتبقي من الشوفان المستخدم في صنع حبوب الإفطار Cheerios وغيرها من المنتجات، هذه العملية تنتج الآن ٩٠ في المائة من البخار المستخدم لتسخين مصنعها في فريدلي، ولاية مينيسوتا. هذا يوفر المال ويقلل من انبعاثات الكربون للمصنع بنسبة ٢٠ في المائة.[١١]

باختصار، تحديد التوجهات الكاسحة هو مجرد جزء واحد من التحدي، وتقرير كيفية الاستجابة لها هو البقية. يمكنك أن تكون الأكثر فعالية في الفوز في المستقبل عن طريق التفكير بشكل خلاق حول ماهية النتائج المترتبة على كل توجه، ومن ثم تطوير جميع أنواع الطرق الممكنة للاستجابة.

جمع الأمور معًا

دعنا نلقِ نظرة فاحصة على فيليبس: وهي شركة تعلن بأنه يقودها "الابتكار الهادف"، وهذا يعني فهم التوجهات، واستبصار المستهلك، والذكاء التنافسي، ومن ثم معرفة كيف يمكن للشركة تلبية احتياجات السوق. الشركة كبيرة بما يكفي أنه في بعض الأحيان ما تتعلمه وحدة من وحدات أعمالها يساعد وحدة أخرى؛ على سبيل المثال، الأشياء التي تعلمتها من أنظمة الستيريو حول الصوتيات ساعدت في مجال المكانس الكهربائية كذلك (على وجه التحديد، كيفية جعل الضوضاء عالية بما فيه الكفاية، ليعتقد الناس أن المكنسة قوية بقدر كافٍ، ولكن ليست عالية أكثر من اللازم فتدفع العملاء إلى الجنون).

تأمل منتج فيليبس لتنظيف ما بين الأسنان AirFloss المقدم في الأسواق عام ٢٠١١. الفرضية الرئيسية وراء المنتج هي أن عددًا كبيرًا من الناس يعرفون أنه يجب عليهم استخدام خيط الأسنان بانتظام، ولكنهم لا يفعلون ذلك. لماذا؟ تشير بحوث المستهلك إلى أن المسألة لا تتعلق بالوعي؛ فالناس يعرفون عمومًا ضرورة استخدام خيط الأسنان. السبب الرئيسي أنهم لا يفعلون ذلك هو أن عملية التنظيف بالخيط صعبة للغاية، وهكذا رأت فيليبس فرصة لجعلها أسهل. السؤال المحدد الذي أتى به المديرون التنفيذيون هناك هو "كيف يمكن أن نجد وسيلة لتنظيف ما بين الأسنان بطريقة سهلة؟". لم تكن كلمة خيط جزءًا من هذا السؤال الأساسي، لتجنب التحيز،

ولم يكن أيضًا حول تنظيف ما بين الأسنان بفعالية أكثر أو بسرعة أكبر. كان بشكل مقصود وواضح عن سهولة الاستخدام.

لم يتوجه التحدي مباشرة إلى "إدارة التطوير" في فيليبس -والتي تأخذ الأفكار الجديدة خلال مراحل الابتكار ولكن بدلًا من ذلك إلى "إدارة بحوث الابتكارات"، والتي هي مجموعة من العلماء في أيندهوفن بهولندا، مهمتهم التوصل إلى تكنولوجيا خارقة للوفاء بهذا التحدي. طوروا واختبروا نطاقًا واسعًا من المفاهيم (فكروا في: الغاز، والضوء، وأشعة الليزر، وضغط المياه، والفيزياء، وما شابه ذلك) وفي نهاية المطاف قدموا أداة AirFloss. كانت تشبه إلى حد ما فرشاة الأسنان الكهربائية، وهي فعلًا تركب على فرشاة الأسنان الكهربائية التي كانت فيليبس تبيعها بالفعل، ولكن لديها خزان صغير يمكن ملؤه بالماء أو غسول الفم، لدفعه خلال الثغرات الموجودة في الأسنان. للوهلة الأولى، قد تبدو مثل بعض "ماكينات تنظيف الأسنان بالماء" الموجودة في السوق، ولكن أظهرت الأبحاث أن العديد من العملاء لم يظنوا أن تلك الماكينات تستوفي معايير "السهولة". بعضهم استخدم مكيالين من الماء لكل عملية، الأمر الذي جعلها فوضوية وغير عملية قليلًا. تستخدم AirFloss ماءً أقل بكثير. وفي مجموعات التركيز بدت أكثر متعة وسهولة في الاستخدام، ودفعت الناس إلى الالتزام بنظام تنظيف ما بين الأسنان بمعدلات أعلى بكثير من أي منتج آخر. تمت إعادة ابتكار قطاع "ماكينات تنظيف الأسنان بالماء" أساسًا، ونما بنسبة ٥٠ في المائة في أعقاب تقديم مثير لـ AirFloss في المعرض التجاري الصناعي الكبير في كولونيا، ألمانيا. على حد قول أحد مديري فيليبس التنفيذيين لنا، "كم من الابتكار يوجد في عالم العناية بالفم؟ نحن سرقنا الأضواء!".[١٢]

بدأ الطريق إلى Airfryer، منتج آخر أطلقته فيليبس مؤخرًا، من خلال النظر في كيفية استهلاك الناس، وعادات نمط حياتهم. معدلات السمنة في ارتفاع في معظم الدول الغربية، وهناك حركة متزايدة من قبل بعض الشرائح السكانية نحو الأطعمة الصحية. ولكن الأطفال لا يزالون يحبون طعم البطاطس المقلية والأطعمة المقلية الأخرى. لذلك كان التحدي هو تقديم طعم ونكهة الطعام المقلي بطريقة صحية أكثر -أي مع زيوت ودهون أقل بكثير- كحل في المقام الأول للآباء والأمهات الذين يريدون لأسرهم طعامًا صحيًا ولذيذًا في الوقت نفسه. لم يكن هناك فقط فجوة ملحوظة في هذا السوق، بل كانت مبيعات المقالي التقليدية راكدة أو منخفضة في نطاق واسع من الأسواق. تستخدم Airfryer تكنولوجيا حائزة على براءة اختراع تتعلق بتدوير الهواء

الساخن بسرعة، ودون زيت (أو القليل جدًا منه، حسب تفضيلات المستخدم)، لتلبية هذا التحدي.

بعد تحديد هذا الصندوق الجديد "الذيذ وصحي" المثير للتحدي بناءً على استبصار المستهلك، شرع المديرون التنفيذيون في شركة فيليبس في بحث متأنٍ جدًا للسوق المنافس. خلال هذه العملية، اتصلت بهم شركة صغيرة كانت اخترعت الهيكل التقني اللازم لـ Airfryer في جهاز صغير بما يكفي ليلائم طاولة المطبخ. اشترت فيليبس التكنولوجيا بعد تحديد أن هذا المنتج يمكن أن يساعد في ملء الفجوة المحددة في السوق. كان هذا بالطبع ممكنًا فقط من خلال تحدٍّ مدروس للتصورات القائمة عند المديرين التنفيذيين باستخدام الشك، والتساؤل إن كان يمكنهم الوصول للهدف وحدهم بالسرعة التي يريدونها، ثم استكشاف العالم من حولهم بصورة منهجية. تباع Airfryer الآن في أكثر من ثمانين دولة، مع تحقيق أهداف المبيعات الطموحة قبل سنوات من المخطط له.*[١٣]

التقدم صوب التشعب

النتيجة الرئيسية التي سترغب في تحقيقها بحلول نهاية الخطوة ٢ هي تحديد السؤال (الأسئلة) الأكثر أهمية الذي تأمل أن تعالجه من خلال الخطوة ٣ عن التشعب. ما الوجهة الجديدة والمثيرة التي تأمل أن تصلها؟ ما أنواع الصناديق الجديدة التي سوف تساعدك على الوصول إلى هناك؟ ذُكر أن ألبرت أينشتاين قال، "إذا أعطيت ساعة واحدة لإنقاذ الكوكب، فسأنفق تسعًا وخمسين دقيقة لتحديد المشكلة ودقيقة واحدة لحلها".[١٤] قد يكون هذا مبالغًا فيه، ولكن أهمية استخدام السؤال الفعال لا يمكن المبالغة فيها.

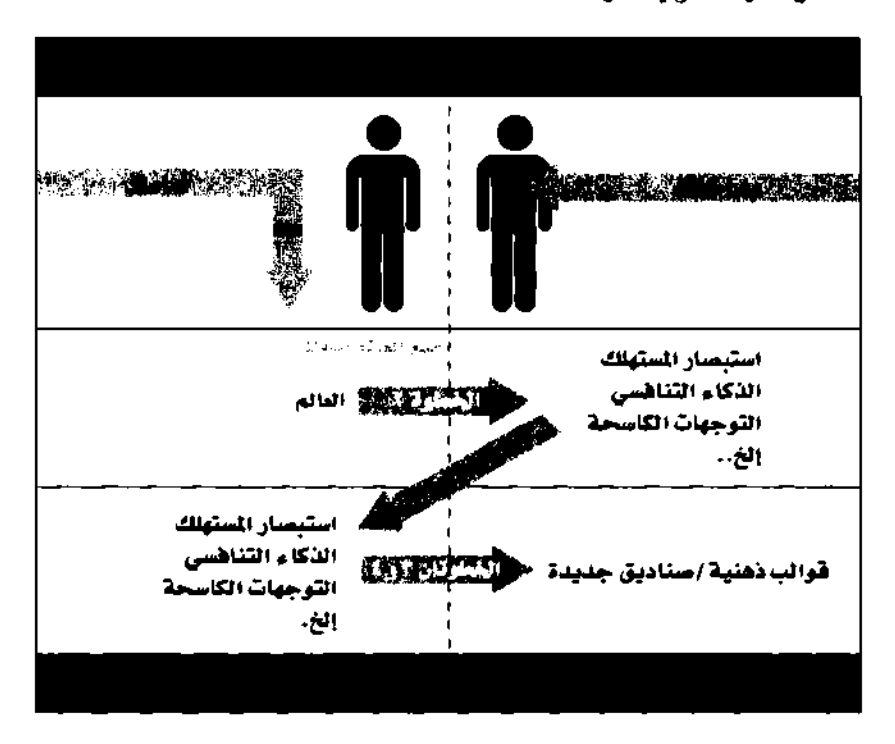
بالتأكيد لا يوجد هنا سؤال واحد "صحيح"، ولكن السؤال المفيد سيكون هو الذي يخضع للمعايير التالية:

* كان تسويق Airfryer أيضًا صندوقًا جديدًا لفيليبس ساعد على نجاح الصندوق الأشمل "الذيذ وصحي". أجرى المديرون التنفيذيون في فيليبس سلسلة حملات؛ محددة السوق جدًا، مع صدى محلي كموضوع رئيسي لجذب المستهلكين. كما باعت فيليبس المنتج من خلال قنوات غير تقليدية، مثل قنوات التسوق من المنزل والوسائط الاجتماعية. "إن أكبر مشكلة كانت مواكبة الطلب على المنتج"، قال مدير تنفيذي في فيليبس.

- *يجب أن يقوم السؤال على نماذج عقلية قائمة أو مناطق استكشفتها مع "خطاف" من نوع ما... في حين لا يزال يشكل تحديًا لك لاستكشاف آفاق جديدة.* هذا يعني أنه يجب أن يكون مرتبطًا بطريقة أو بأخرى بصلة ما بصناديقك الحالية؛ لا يمكن أن يكون "متحررًا" تمامًا في كل جوانبه، ولكن ينبغي أيضًا أن يكون محفزًا أو مثيرًا للدهشة.
- *يجب أن يكون السؤال حيًا/مرئيًا بطريقة ما.* هذا يعني ألا يكون فقط "كيف ننمو" أو "نحن بحاجة لخفض التكاليف بنسبة ثلاثين في المائة"، ولكنه سؤال لا ينسى وحيوي أكثر. غالبًا ما يساعد تضمين شخصية بشكل ما. على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو تحسين تسويق المصارف للتوجهات المتعلقة بتكنولوجيا الهاتف النقال، مع شريحة عملاء مستهدفة من النساء العاملات في العشرينات من العمر، بدلًا من السؤال على وجه التحديد عن ذلك، اسأل: "كيف نقنع محاسبة في الخامسة والعشرين من عمرها تسكن لوس أنجليس أن تجعل تطبيق الهاتف النقال لمصرفنا هو التطبيق الأكثر استخدامًا في السنة عندها؟".
- *يجب أن يكون السؤال محدودًا ومقيدًا بطريقة ما، كي يتيح لك أن تركز تفكيرك.* أنت بالتأكيد مدرك الآن أننا نصر على سؤال محدد، ولن نقول فقط: "كل الأمور مطروحة أمامنا على الطاولة"، أو مجرد "فكّر خارج الصندوق". إذن بدلًا من السؤال: "ماذا يجب أن تكون استراتيجيتنا للدخول في سوق الرهن العقاري؟"، يمكن أن يكون السؤال أقرب إلى "كيف يمكن أن نقدم عرض رهن عقاري يخاطب محاسبة في الخامسة والعشرين من العمر في لوس أنجليس بينما يظل مربحًا؟".
- *يجب أن يكون السؤال واضحًا ومفهومًا لشخص جديد.* إذا انضم فرد خارجي لمحادثتك، فإن سؤالًا مثل: "كيف يمكننا أن نبني على علامتنا التجارية القائمة اقتراحًا لعملائنا المرغوبين بينما نحقق أهداف الربح لدينا؟"، لن يكون واضحًا كما في الأمثلة أعلاه.

باستخدام مناهج مستقبلية للبحث في العالم، بإمكانك أن تولد بثراء استبصار مستهلك، وذكاءً تنافسيًا، وتوجهات كاسحة "في داخلك". وهي أمور بدورها، يمكن أن تساعدك، مرة أخرى، على معرفة وفهم أشياء "أمامك" بطرق مستنيرة جديدة. ستقوم باستكشاف المسار في الفصلين المقبلين؛ وأنت تتنقل بين الاستقراء والاستنباط، وتتأمل الأفكار التي تجمعها، سوف تولد الكثير من المفاهيم، والنماذج، والاستراتيجيات، وصناديق أخرى مماثلة (الخطوة ٣)، ومن

ثم تقرر أيًا منها ستتابعه (الخطوة ٤). يوضح الشكل التالي هذا التفاعل بين الخطوة ٢ والخطوتين ٣ و ٤:



الآن وبعد أن ألقيت نظرة قريبة على العالم أمامك -وتعمقت في التفكير فيما تعنيه ملاحظاتك بالنسبة لك ولمؤسستك- حان الوقت للسماح لنفسك بالانخراط في بعض الارتجال واللعب. خلال الخطوة ٣ (التشعب)، ستطلق العنان لعقلك ليولد الكثير من الاحتمالات.

كقائد في ألتراجيمز، ما أنواع الأسئلة التي ينبغي أن تطرحها الآن، بناءً على المعايير المذكورة سابقًا؟ أنت تعرف أن "زبائنك من الأسر" على استعداد لدفع المزيد من أجل سلامة وملاءمة العمر، لضمان تجربة إيجابية وممتعة لأطفالهم. استكشفت المشهد التنافسي وفكرت بجدية في إمكانية أن مؤسسات من خارج المجموعة الواضحة (مثلًا كنتاكي فرايد تشيكن أو دوري البيسبول بدلًا من شركة الألعاب VGG فقط) يمكنها أن تقدم صناديق وابتكارات جديدة تغير قواعد اللعبة. وبحثت ليس فقط في توجهات كاسحة واضحة نسبيًا (مثل التوسع الحضري، وشيخوخة السكان،

والنمو في الرقمنة)، ولكن أيضًا في توجهات أقل توقعًا من ذلك بكثير (احتمالية السفر أقل بسبب الواقع الافتراضي، زيادة الإنفاق على الرعاية الصحية، القوة الشرائية المتزايدة للنساء). كيف تشكل هذه الملاحظات تفكيرك حيال الشركة؟ ما الصمامات الإبداعية الجديدة التي تفتحها؟ ما السؤال المركزي الذي ينبغي أن تحاول الإجابة عنه من خلال الخطوة ٣ عن التشعب؟ ما أنواع الصناديق الجديدة التي تحتاج لصنعها؟ ما أنواع الصناديق الجديدة التي تريد صنعها؟

الفصل الخامس

شعّب

إن وسيلة الحصول على أفكار جيدة هي أن تأتي بكثير من الأفكار وتلقي السيئ منها بعيدًا.

– لينوس بولينج، حاصل على جائزة نوبل مرتين

في ١٩٩٢، أطلقت ناسا برنامجًا تضمن من بين أهدافه الرئيسية "برهان نظام دخول وهبوط ذي تكلفة منخفضة".[١] وبالأخص، كان الهدف هو السماح بهبوط معتدل لمركبة غير مسماة على المريخ، دون ترك كميات ضئيلة من المواد الكيميائية الغريبة، والتي فيما بعد قد تُصَعِب عملية تحليل مكونات الصخور والتربة. لذلك، كان المسئولون يفكرون في نهج جديد جذريًا: السماح للمركبة الفضائية مارس باثفايندر، المجهزة بباراشوت ونظام كبح صاروخي، بالإضافة إلى وسائد هوائية متعددة طبقات النسيج، أن تقفز عدة مرات على سطح المريخ بدلًا من القلق من هبوط واحد "ملائم" (وهي الطريقة التي تهبط بها معظم الطائرات حاليًا، أو الطريقة التي هبطت بها مركبة الفضاء أبولو ٢ على القمر لأول مرة).

في ١٩٩٧ نجحت باثفايندر في الهبوط على المريخ باستخدام هذا النهج الجديد المثير للجدل: الوسائد الهوائية.[٢] بلغ ارتفاع قفزتها الأولى ١٥,٧ متر (٥١ قدمًا)، وقامت بحوالي خمس عشرة قفزة أخرى على الأقل قبل أن تستقر. حول مهندسو ناسا رؤيتهم من "أن مركبة الفضاء رقيقة" إلى الصندوق الجديد "أن الكوكب رقيق" وكان الناتج هو مثال كلاسيكي لـ"*وجدتها*!".

مع ذلك كيف كان من الممكن أن تبدو المشاركة في ذلك الاجتماع الأول بناسا عندما اقترح أحدهم أنهم قد يجربون الوسائد الهوائية ومركبة فضائية واثبة

للمساعدة في تحقيق هبوط ناعم، بدلًا من صاروخ كابح؟ والاحتمالات هي أن هذا الاقتراح لم يقابل بصرخة "فكرة عظيمة!" فورية.[٣]

"يقفز؟" يمكنك تخيل الناس يتساءلون. "هل تمزح معي؟"

المسئولون بناسا لا بد أنهم تعاملوا مع العديد من المفكرين المتبعين لمنهج التقارب والمشككين الذين لم يشعروا فورًا بالراحة مع اقتراح الوسائد الهوائية. ومع ذلك تغلب المؤيدون على شعور زملائهم بعدم الراحة، واستطاعوا أن يبتكروا صندوقًا جديدًا مثيرًا.

تعلم كيفية صدّ وتجاوز هذا النوع من الشعور العميق بعدم الراحة -حتى تستطيع أن تمدد نفسك لرؤية وجهات نظر جديدة وإخراج العديد من الأفكار الجديدة المبتدعة ونأمل أن تكون جريئة- هو جوهر التشعب. عليك ببساطة أن "تتهاون" لفترة، متقبلًا كل أنواع المفاهيم والاقتراحات الجديدة (بما في ذلك التي تبدو غريبة أو حتى كريهة) حتى يأتي وقت تضييق الخناق وتقرير كيفية البدء. خلال التشعب، سوف تتفتح على مجموعة من طرق التفكير الجديدة حيال الأشياء. سوف تطرح العديد من الفرضيات وتخلِق تنوعًا واسعًا من القوالب، والنماذج الفكرية، والمفاهيم، والاستراتيجيات.

إن التشعب هو الوقت الذي تستغل فيه استغلالًا كاملًا حريتك وتظهر شجاعتك التي لا تنكر كمبدع. فهو يحتاج إلى الإنتاج الخصيب للأفكار الجديدة -وطرق جديدة للنظر في الأفكار القديمة- وفي كثير من الأحيان، الانحراف الذكي عن العرف وحتى أفعال تمرد جسورة وأنت تقترح صناديق جديدة جريئة وتغيرات للإدراك.

إن الأعمال الرائدة لمهندس البرمجيات الفنلندي والهاكر لينوس تورفالدس والعديدين في حركة البرامج الحرة (بما في ذلك الأسطوري ريتشارد ستالمان أستاذ معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا) تطرح مثالًا باهرًا للتشعب. إن مطوري برامج الكمبيوتر لطالما تمسكوا بالمعايير الصناعية والقانونية التي تدعوهم لإنشاء كود مصدر احتكاري، والاعتماد على بيئات نظام التشغيل، والتي كانت مخصخصة بالكامل. المطورون والجميع إجمالًا كان عليهم أن يدفعوا رسوم منح التراخيص (والتعامل مع معايير وقيود تكنولوجية صارمة) عند إنشاء واستخدام برنامج يتناسب مع تلك البيئات "المغلقة" لنظام التشغيل. "المصدر فقط هو من يكتب الكود" كان الاعتقاد السائد.

لكن في أوائل التسعينيات، داعمو "البرامج الحرة وذات المصدر المفتوح" (لاحقًا يشار إليهم ببساطة باسم مجتمع المصدر المفتوح) -مظهرين تفكير التقارب الجوهري- تمردوا ضد تلك الافتراضات. وفي أكتوبر ١٩٩١، أطلق تورفالدس نظام تشغيل لينكس Linux الحر للجميع، والذي يعمل على العديد من الأجهزة (مثل الهواتف المحمولة، وأجهزة الكمبيوتر اللوحية، وأجهزة الكمبيوتر الشخصية)، وهو حاليًا يدير أسرع عشرة أجهزة كمبيوتر عملاقة في العالم. إن النهج المتبع في لينكس، أي السماح لإمكانية وصول حر وغير مقيد لبيئة نظام تشغيل عالية المستوى، يمثل صندوقًا جذريًا جديدًا.

العديد من الشركات الراسخة في مجال صناعات برامج ومعدات الكمبيوتر كانوا مترددين في البدء من تأييد نموذج فكري لتطوير برامج، بدا أنه يتحدى الفكرة العامة الأساسية لحقوق النشر والممارسات التجارية العرفية المتعلقة بترخيص أصول الملكية الفكرية. لكن عندما رأى المستهلكون والمستخدمون النهائيون الآخرون استحسانًا لإنشاء نظم تشغيل مفتوحة، وعندما أصبح قادة الأعمال قادرين على تغيير تصوراتهم لرؤية فرصة أكبر مما كانوا يخاطرون، ظهر عدد متزايد من المؤسسات المهمة والأفراد الذين لم يبدءوا فقط في احترام ولكن أيضًا تقديم الدعم الفعلي لتطوير لينكس. فقط شارك كل من IBM وDell وHewlett-Packard و Oracle، من ضمن العديد من الشركات الأخرى. إن الاستخدام المنتشر للينكس أدى إلى انفجار تطوير جديد للبرامج وإنشاء تطبيقات مثل متصفح الويب Mozilla's Firefox، وبرنامج الاستماع الحر للموسيقى Pandora، ومجموعة البرامج المكتبية واسعة الانتشار OpenOffice.org.[4] اليوم، الصفحة الرسمية للبيت الأبيض (www.whitehouse.gov) تستخدم Drupal، وهو نظام إدارة محتوى مفتوح المصدر يعمل حصريًا على نظام تشغيل لينكس.

إن التشعب لا يتعلق فقط بالسماح ولكن أيضًا بالتشجيع النشط على التعبير عن الأفكار، والمعتقدات، والآراء، والرؤى المتعارضة جدًا في بعض الأحيان والمتنوعة، بما في ذلك غير الرائج وغير الجذاب وغير التقليدي منها، وحتى ما يبدو مضللًا، أو رجعيًا، أو غريبًا بكل تأكيد.

لكن -كما نؤكد بشدة- ينبغي عليك أن تبدأ دائمًا التشعب وأنت مُحَصن بسؤال مؤطر بعناية، والذي ستقوم من ثم بالعمل على إجابته. وبالتالي سوف تصل إلى عملية توليد الفكرة التي أعدت بدقة. سوف تكون النحات ذا الدراسات الأولية

الكاملة، والذي شحذ سكاكينه بالكامل. سوف تكون المستكشف الذي فحص بلا كلل الخرائط والأقاليم، وهو الآن جاهز لارتياد العديد من المسارات الجديدة للوصول إلى الوجهة النهائية. لن تظهر لمجرد عصف الأفكار أو لمحاولة "التفكير خارج الصندوق" عن موضوع غامض وواسع. بالعكس، سوف تفني نفسك في قضية محددة بعناية.

هذا هو إحدى الطرق الرئيسية التي يختلف فيها "التفكير في صناديق جديدة" عن "التفكير خارج الصندوق": **نحن نحتضن التشعب القوي والأهمية الحتمية** لتشجيع الإبداع حر التدفق، ولكننا نؤمن بأن هذه الأشياء ليس من المحتمل أن تؤدي إلى أفكار ذات قيمة عملية إلا إذا أطرت ووضحت أولًا سؤالك الأساسي على نحو صحيح. نعم، نحن نفضل "كسر القواعد" وتحطيم الافتراضات والنماذج الفكرية القائمة. ولكن تشجيع الناس على الإجابة بحرص عن الأسئلة المطروحة، والتأمل مليًا في التأثير الممكن للقيود والمتغيرات الحقيقية والنظرية المتنوعة، وبناء على الأقل بعض الحدود لنطاق الإجابات التي هم في صدد استنتاجها هو ما سيقودك إلى أفكار جديدة رائعة.

ما الذي سيتطلبه وضع ٦٠ بالمائة من الأمريكيين موقع شركتك الإلكتروني كصفحتهم الرئيسية؟ هذا هو مثال لسؤال مثير ومحدد بشكل كاف ليقود إلى جلسة تشعب مفيدة. في مشروع لتطوير مجموعة جديدة من الاستراتيجيات المتعلقة بالويب لشركة جينيرالي Generali، وهي شركة تأمين عالمية في أوروبا، أجرينا جلسات تشعب عديدة، واستخدمنا العديد من التدريبات الإبداعية المحددة لتحفيز أكبر عدد ممكن من الأفكار. اتفقنا جميعًا على أن المسألة الرئيسية هي تحديد ما الطرق التي من الممكن أن تتبناها الشركة لتطوير وإطلاق وجود جديد وملهم على الإنترنت، ولكننا لم نقفز على الفور إلى وضع توليد الأفكار. إنما بدلًا من ذلك، قمنا بإعادة تأطير المسألة الأساسية للشركة عن طريق طرح أسئلة مثل "كيف يمكننا تصميم وبناء موقع إلكتروني لجينيرالي، بحيث يختاره الجميع كصفحتهم الرئيسية؟" و"كيف يمكن لجدتي أن تشعر بالفخر والسرور عند اكتشاف جينيرالي على الإنترنت؟". قد تبدو هذه الحيلة بسيطة، حتى أبسط من بسيطة، لكننا نعتقد أنه من خلال طرح هذه الأنواع من أسئلة إعادة التأطير، استطعنا أن نعقد جلسات تشعب مثمرة أكثر عما إذا قلنا ببساطة: "دعونا نقم بجلسة عصف ذهني للحصول على أفكار لتحسين موقعكم الإلكتروني!".

جراحة القلب منخفضة التكلفة

لقد رأينا بالفعل العديد من الأمثلة عن المستويات المختلفة للصناديق، من أوسع النماذج الفكرية لـ"أصفر" الأفكار لمثها، ومن "أشياء بلاستيكية تستخدم لمرة واحدة" لماكينات الحلاقة والولاعات. كيف يمكن للتشعب أن ينطبق على صندوق واسع المفهوم جدًا مثل "منخفض التكلفة"؟ تطبيق هذا المفهوم على مجموعة واسعة من المجالات أدى إلى العديد من الأفكار الإبداعية والمبتكرة على مدى التاريخ. فعلى سبيل المثال، شاهدنا كيف غيرت Ryanair وغيرها الوضع الراهن بطرق مختلفة وطبقت صندوقًا "منخفض التكلفة" على شركات الطيران، فغيرت هذه الصناعة بطرق جذرية. ما الأمثلة الأخرى التي يمكن طرحها؟ إذا عدنا بالزمن إلى الوراء، يمكن رؤية المطبعة الأصلية لجوتنبرج كأول طريقة منخفضة التكلفة للنشر، ومنذ ذلك الحين شق المفهوم طريقه إلى البيع (فكر في IKEA وUNIQLO وZara)، والهواتف المحمولة (من خلال الهواتف الرخيصة التي تستخدم لمرة واحدة)، ومجموعة واسعة من الصناعات الأخرى. وحتى المصارف والتأمين ليست في مأمن، مع التجارة الإلكترونية وغيرها من شركات السمسرة على الإنترنت، أو حتى بنك RHB في ماليزيا النامي من خلال إطلاق "البنك السهل" الذي يستهدف عملاءً جدًا ذوي دخل منخفض، وله فروع تبدو كمطعم للوجبات السريعة أكثر منها فرع بنك اعتياديًا.

إذا كان التشعب يتعلق بالتوسع حيال الاحتمالات، ففي أي مكان آخر قد يكون مفهوم منخفض التكلفة قابلًا للتطبيق؟ ماذا عن المستشفيات؟ أو حتى جراحة القلب؟ ربما يكون رد فعلك الأول: "إذا أصابتني متاعب في القلب، فسأرغب في أفضل رعاية طبية متاحة؛ فأنا لن أثق أبدًا في وضع حياتي بن يدي مستشفى منخفض التكلفة". ودون الخوض في حقيقة أننا نثق في وضع حياتنا أيضًا بين يدي شركات الطيران منخفضة التكلفة، دعنا نلقِ نظرة على كيف أتى الدكتور ديفي شيتي، بعد فتراته الشخصية من الشك والاستكشاف، بمثل هذا المستشفى إلى الوجود.

عندما كان ديفي شيتي يشُب في الهند، كان يُنظَر للأطباء كآلهة في بيته؛ فقد نجا والده من عدة غيبوبات سكري بفضل الرعاية الطبية في الوقت المناسب. هذا ألهمه في نهاية المطاف لأن يصبح طبيبًا وجراحًا، وكان ناجحًا جدًا؛ فقد أمضى ست سنوات في لندن وهو يجري عمليات جراحية في أحسن المرافق الطبية، ثم عاد إلى

الهند، ليصبح جراح القلب الشخصي للأم تيريزا. وبالفعل، أصبحت هي القدوة العليا له، فعَرِفَ أن العديد من المرضى غير القادرين على الدفع كانوا يهربون من نظام الرعاية الصحية برمته.

بعد أن رأى كيف هي العمليات الجراحية في كل من الغرب والهند، أراد الدكتور شيتي إحضار صندوق "جراحة القلب منخفضة التكلفة" إلى الحياة. فافتتح مستشفى جديدًا في بنجالور في عام ٢٠٠١، وجرب مفاهيم الأعمال مثل اقتصاديات الحجم لإبقاء التكاليف في حدها الأدنى. اختارت مستشفاه منتجات أقل تكلفة كلما أمكن ذلك للحفاظ على انخفاض التكاليف، دون المساس بفعالية العلاج. فعلى سبيل المثال، اشترت المستشفى أقل خيوط الجراحة تكلفة، مع الاستمرار في شراء معدات المسح الضوئي والتشخيص الغالية لمؤسسة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية. في الوقت نفسه، استفادت المستشفى أكثر من المعدات، أيضًا من خلال اقتصاديات الحجم؛ حيث نفذت العديد من العمليات أكثر مما هو عليه الحال في مستشفى أمريكي نموذجي. فهناك ١٠٠٠ سرير للمرضى، بالمقارنة مع مستشفى أمريكية عادية للقلب، والتي تضم نحو ١٦٠ سريرًا، ومكّن الحجم الهائل من العمليات الجراحية التي تجرى من جعل الجراحين خبراء على مستوى عالمي. تلقى الجراحون الأجر السائد في الهند، وعملوا لمدة ٦٠–٧٠ ساعة في الأسبوع، وقاموا بـ٢-٣ عمليات يوميًا، لمدة ٦ أيام في الأسبوع (على النقيض من ١-٢ عملية يوميًا، لمدة ٥ أيام في الأسبوع في الولايات المتحدة). لم يكن للجراحين أيضًا أي مسئوليات أخرى في العموم مثل التدريس. وإجمالًا، انخفض متوسط سعر جراحة القلب إلى حوالي ٢٠٠٠ دولار، مقارنة مع الأسعار في الولايات المتحدة من ٢٠ إلى ١٠٠ ألف دولار.

إن كل ذلك يشكل بالفعل صندوقًا جديدًا لتمكين عدد أكبر من الناس للحصول على جراحة القلب، خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية مثل بنجالور. ولكن مبلغ ٢٠٠٠ دولار كان لا يزال مبلغًا ماليًا كبيرًا بالنسبة للكثيرين منهم. لذلك ذهب الدكتور شيتي إلى ما هو أبعد، فوضع خطة تأمين خاصة، حيث سيدفع الأفراد ٣ دولارات للفرد سنويًا في حال الحاجة لعملية جراحية. خطة التأمين هذه سوف تتعادل عندما يقوم المستشفى بدفع ١٢٠٠ لكل عملية جراحية، ولتعويض هذا الفارق، فرض المستشفى ثمن ٢٤٠٠ دولار للعملية الجراحية (بدلًا من ٢٠٠٠ دولار) للمرضى غير التابعين لخطة التأمين، وأيضًا فرض ثمنًا يصل إلى ٥,٠٠٠ دولار للخدمة الخاصة وترقيات الغرف للمهتمين.

هذا الصندوق الجديد لجراحة معقدة منخفضة التكلفة هو قابل للنمو اقتصاديًا ومفيد بشكل واضح للجماهير؛ في الواقع، يستهدف الدكتور شيتي

الأمريكيين من خلال مستشفى جديد مقرر لجزر كايمان، حيث سيكون السعر أعلى مما هو عليه في بنجالور، ولكن أيضًا أقل ٥٠ في المائة من الولايات المتحدة؛ ستكون منشأة طبية للقلب على مستوى عالمي وتبعد ساعة طيران من ميامي مغرية على نحو مفترض لدى البعض.

يتبع مركز Aravind Eye Care System طريق "نظام تجميع" مماثل لجراحة العيون، لا سيما جراحات المياه البيضاء. إن علاج المياه البيضاء بسيط وسهل نسبيًا من منظور جراحي، ولكن في البلدان النامية مثل الهند، تترَك المياه البيضاء دون علاج في كثير من الأحيان، بسبب صعوبات البنية التحتية والفقر المطلق. في عام ١٩٧٦، قام الدكتور جوفيندابا فينكتاسوامي بتأسيس ما هو الآن أكبر وأكثر منشأة إنتاجية لرعاية العيون في العالم. من إبريل ٢٠٠٩ حتى مارس ٢٠١٠، أكثر من ٢,٥ مليون مريض تمت معالجتهم، وأُجريت أكثر من ٣٠٠,٠٠٠ عملية جراحية. وحاليًا يشمل Aravind Eye Care System خمسة مستشفيات بها أكثر من ألفي سرير، ومركز تصنيع لمنتجات طب العيون، ومؤسسة بحوث دولية، ومركز موارد وتدريب، مُحدِثًا ثورة من مئات برامج رعاية العيون في جميع أنحاء العالم النامي.[٥]

لذلك دعنا نطرح عليك هذا السؤال: كمدير تنفيذي في ألتراجيمز أكملت الخطوتين ١ و ٢ وجاهز للتشعب، ماذا سيكون سؤالك الأساسي وسعيك؟ كيف يمكنك الاستمرار في إعادة صياغة خطك الأساسي البحثي لإنتاج أقصى قدر من الأفكار العملية خلال التشعب؟ باستخدام طريقة العصف الذهني الكلاسيكية لـ"التفكير خارج الصندوق"، ربما تكون قفزت فورًا للنظر في "كيف يمكن أن نُحدِّث امتيازاتنا الأساسية للتأكد من أنها لا تزال جذابة للفتيان المراهقين؟" أو "كيف يمكننا الانتقال إلى مجال الهواتف النقالة؟". لكن خلال الخطوة الأولى من الشك، وضعت بعضًا من قوالبك الذهنية المتعلقة بأساسيات الشركة وعملائها المستهدفين محل تساؤل. عرفت أن سن اللاعبين أصبح أكبر، وأن هناك نسبة متزايدة منهم من الإناث. بدأت تشك إذا كانت ألتراجيمز في حاجة لمواصلة دعم مثل هذه الافتراضات "لا نستخدم أبدًا الألفاظ النابية أو الرسومات العنيفة أو المحتوى الجنسي في ألعابنا". لكن عندما أجريت أبحاثًا مفصلة عن العملاء خلال مرحلة الاستكشاف في الخطوة ٢، بدأت في استيعاب أهمية هذه الصورة "الآمنة" لمجموعة من الزبائن من نوعية ربات البيوت الحريصات على ما هو مفيد. لا تظن أبدًا أننا مخطئون: فعناصر الشك والاستكشاف هذه سوف تجعل الآن مرحلة التشعب مثمرة أكثر بشكل كبير.

تخيل أن صاحب البنك الذي تتعامل معه منذ أمد طويل، مؤمن بروحك الإبداعية الطموحة، يقدم الآن لألتراجيمز تسهيلات ائتمانية بقدر ٥ ملايين دولار، بفائدة معقولة وفترة تسديد طويلة بسخاء، مما يتيح لك خيار اقتراض أموال إضافية للاستثمار في أنشطة الشركة على مدى عدة سنوات مقبلة. هذا التمويل الجديد يشجعك لتحدي افتراضاتك التي لطالما اعتقدت بها حول أنك شركة ألعاب فيديو تستهدف في المقام الأول الشباب الصغير. وبالنظر لهذه التحولات الرئيسية في تفكيرك، تقرر الآن أن سؤالك الأساسي للتشعب ينبغي أن يكون "كيف يمكننا زيادة عائداتنا زيادة مؤثرة، من خلال جعل ألتراجيمز الشركة المفضلة للعائلات التي تبحث عن مقدم ترفيه ذي مصدر واحد؟".

بوضع هذا التساؤل الرئيسي في الاعتبار، يمكنك أن تبدأ عملية التشعب. نحن نتصور عمومًا أن هذه العملية تنطوي على ثلاث مراحل أساسية، وهي: ١) تعزيز المحيط الإبداعي، والإحماء، ٢) إجراء تدريبات التشعب، ٣) تنقيح و"استخلاص" الصناديق الجديدة المتعددة التي صنعتها.

تعزيز المحيط الإبداعي

يمكن القيام بالتشعب لوحدك، ولكنه ينتج عادة عن مجموعة أوسع من النتائج، وبالتالي سيكون أكثر فعالية، إذا أجري مع أشخاص آخرين. هناك الكثير من الطرق لتحقيق ذلك، من تدريب لعشر دقائق سريعة مع أحد الأصدقاء، لغداء غير رسمي صغير مع القليل من الزملاء، لورش عمل طويلة وأكثر رسمية. نقترح عليك محاولة التمتع بهذا الجزء من العملية الإبداعية في مكان يبعد ماديًا (أو على الأقل من الناحية النفسية) عن بيئة العمل اليومية، بحيث تتحرر من الارتباطات والتشويشات التي قد تعطلك. نحن نشجعك على الذهاب إلى مكان سوف تشعر فيه بالراحة، وإذا انضم إليك الآخرون، فهذا المكان لن يجعلهم يترددون في مشاركة الأفكار التي يأتون بها، بغض النظر عن مكانتهم أو منصبهم داخل المنظمة.

في بداية الجلسة، بصرف النظر عن الحجم والتنسيق، فأنت في حاجة الى خطة واضحة وحس جيد بالتوقعات. إذا كان معك آخرون، ينبغي أن تكون هذه الخطة واضحة للجميع. ستتضمن الخطة الجيدة رؤية لكيفية اقتناص الأفكار المتولدة،

ومتى سيتحول التشعب إلى التقارب. تذكر (وذكر الآخرين حسب الحاجة) أن تركز على *الكمية* في هذه المرحلة بدلًا من الجودة، ولّد العديد من الأفكار بقدر المستطاع. وينبغي على *الجميع* أن يشارك: إذا دفعت الآخرين للانضمام إليك، فأنت مسئول عن مساعدتهم على تجاوز كبتهم والميل إلى الحكم على كل شيء وتحليله، من أجل السماح للتشعب أن يحدث بطريقة حرة ودون انقطاع.

بإعادة صياغة لحكمة لينوس بولينج، فإن أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة هي الحصول على كثير من الأفكار. لا توجد فكرة واحدة، في بدايتها، ولدت بطبيعتها جيدة. ولكن، لتطوير صندوق فائز جديد، تحتاج أولًا إلى التوصل للعديد من الأفكار والاحتمالات، ومراجعتها بعد ذلك.

لا يجب أن ترفض أي فكرة خلال التشعب -مهما تبدو غبية أو غير لائقة لأي شخص- على الفور. إن التشعب هو وقت إنجاب العديد من الصناديق الجديدة الخلاقة. إذا كان حدثًا جماعيًا، فمن المهم للوسيط -سواء أنت أو أي شخص آخر معين لأن يكون القائد و"المدرب" المحايد والمتفتح والملهم- أن يخلق إحساسًا فوريًا بالتسامح والشمول، بحيث لا يشعر أحد بالتردد في مشاركة أفكاره وآرائه.

واحدة من العوائق الرئيسية لتطوير الأفكار الجديدة والمثيرة هي العبارة والتوجه الذي يمكن تلخيصه على نحو "نعم... ولكن..."؛ إن الحوار عادة ما يبدو شيئًا من هذا القبيل:

> "أهلًا مديري، لديّ فكرة عظيمة لنهج جديد لتلوين الزجاج الذي نستخدمه في النوافذ التي نبيعها. يمكننا ابتكار نظام جديد حساس للضوء، بحيث يزداد الزجاج تعتيمًا مع انخفاض الشمس، ويصبح غير شفاف بحلول الليل...".

> "نعم، أظن أنه يمكننا القيام بذلك، ولكن... لا أعرف إذا كانت ستسمح لنا الميزانية بذلك".

> "حسنًا، لقد وجدت بندًا في ميزانيتنا للسنة المالية المقبلة، وهو أكثر من كافٍ لتغطية تكاليف البحث في هذا النهج الجديد".

> "نعم، *ولكن*... ألم يقم قسم السيارات بتجربة شيء من هذا القبيل في العام الماضي؟ لا أعتقد أن المدير الكبير سيوافق".

هناك وقت ومكان للتفكير التقريبي، ولاتخاذ قرارات عملية والعمل وفقها. ولكن للتأكد من أنك تعطي مرحلة التشعب ما يكفي من الوقت والمساحة للنجاح، فإننا نشجعك على القيام بأفضل ما لديك خلال مرحلة ابتكار الفكرة باستخدام "نعم، و...." داعمة ومتحمسة بدلًا من "نعم، ولكن ..." المثبطة للهمة والسامة غالبًا.

ها هو نفس الحوار معاد كتابته ليعكس طريقة "نعم، و ...":

"أهلًا مديري، لديّ فكرة عظيمة لنهج جديد لتلوين الزجاج الذي نستخدمه في النوافذ التي نبيعها. يمكننا ابتكار نظام جديد حساس للضوء، بحيث يزداد الزجاج تعتيمًا مع انخفاض الشمس، ويصبح غير شفاف بحلول الليل..."

"نعم، وربما بعض النماذج قد توفر كلا الخيارين، حتى يتمكن العملاء من استخدام التلوين الحساس للضوء في بعض الأيام، والأيام الأخرى يبقون على الزجاج شفافًا".

"نعم، وسوف يكون من المثير تطويره مع خيارات إضافية لأماكن مثل آيسلندا، حيث إن بعض المستهلكين قد يرغبون في تعتيم الزجاج عندما يكون الوقت متأخرًا من الليل ولكن لا يزال هناك ضوء في الخارج...".

"نعم، و..." تساعد الناس على بناء أفكار كل منهما الآخر.

لا تسئ فهمنا: هذا ليس حول كونك كريمًا أو "صائبًا سياسيًا" من خلال تأكيد كل فكرة تُقذف في طريقك. بدلًا من ذلك، نهج "نعم، و..." مفيد خلال مرحلة التشعب لسبب منطقي بحت: إنه يدفعك إلى الخروج بالكثير من الأفكار، ويساعد على مزيد من تطوير التكرير الأولي للفكرة. كما قال بابلو بيكاسو ذات مرة: "إن الفكرة هي نقطة انطلاق وليست أكثر. فبمجرد إيضاحها، تتحول بالفكر". ففي بعض الأحيان حتى ما قد يبدو في البداية وكأنه فكرة "جيدة" جدًا قد يكون غير عملي، ويحتاج إلى مزيد من التكرير والتطوير قبل أن يصبح منطقيًا وقيّمًا. إن الأفكار الجيدة تنشأ، لأنك توصلت أولًا إلى (وبالتالي تخلصت من) الكثير من الأفكار الأقل جودة الأخرى.

قبل عدة سنوات، عملنا مع شركة اتصالات مهمة –سوف نشير إليها هنا بـ Allegro Tel– أرادت أن تنتج دعاية إيجابية من خلال مكافأة مشترك الشركة

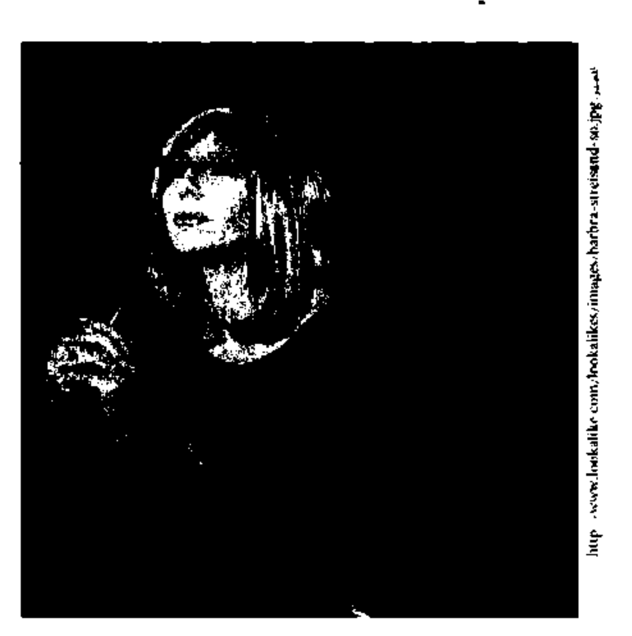
رقم ١٠٠,٠٠٠ بجائزة مرحة مثيرة للاهتمام. في جلسة تشعب نشطة، أتى المديرون التنفيذيون في Allegro Tel بكل أنواع الأفكار: رحلة إلى مكان غريب دافئ، جهاز منزلي جديد، سيارة جديدة. ولكن الفكرة التي أعجبوا بها كانت زيارة المشترك الـ ١٠٠,٠٠٠ في منزله أو مكتبه مع الممثل أو الشخصية المشهورة المفضلة لديه. قال الجميع في البداية: "يا لها من فكرة جيدة!" ولكن لم يستغرقوا وقتًا طويلًا لإدراك أن تنفيذ هذه الفكرة "الجيدة" مكلف وغير عملي. فكيف لـ Allegro Tel أن تحضر الممثلة جوليا روبرتس أو الملكة إليزابيث إلى منزل شخص ما؟

من خلال جولات إضافية من التشعب والتقارب، راجعت المجموعة الفكرة: فبدلًا من أن يتم إحضار النجم أو الشخصية الشهيرة، يتم استخدام شبيه له. انتهى هذا الأمر إلى كونه فكرة ذات فائدة أكبر، لأنها بطبيعتها تحمل روح الدعابة، وذات تكلفة قليلة جدًا، وعملية، كما أنها أدت إلى التقاط صور رائعة، وبالتالي كانت حملة علاقات عامة قوية للشركة بشكل مذهل. تخيل الإثارة المحلية التي ستثيرها إذا رن الرجل على اليمين أدناه (واسمه إلهام أنس) جرس بابك، وطلب أن يشرب القهوة معك.



المصدر Reuters استخدمت بتصريح

أو تخيل الشهرة التي ستحصل عليها شركة Allegro Tel لو رتبت للمطربة "باربرا سترايسند" في الصورة أدناه لتغني للمشترك رقم ١٠٠,٠٠٠ عندما تظهر عند منزل المشترك وتغني The Way We Were.



المصدر: http://www.lookalike.com/lookalikes/images/barbra-streisand-so.jpg

لم تكن هذه الحملة لتؤتي ثمارها إذا كانت الفكرة الأصلية -استخدام مشاهير فعليين- قد رُفضَت مبكرًا للغاية في عملية التشعب.

إن التشعب هو الوقت المناسب لتجاوز الماضي، التخلي عن المعايير والأعراف الجامدة التي لطالما عرفتها، والسماح للأفكار الجديدة بالتدفق دون إعاقات، ودون نقد أو تكهن. تذكر: إنه عدد الأفكار التي تأتي بها هو ما يهم في هذه المرحلة. سيكون لديك الوقت لتحليلها في وقت لاحق!

الإحماء

بمجرد أن تكون القواعد الأساسية واضحة، من حيث أهمية تبادل الكثير من الأفكار والسماح للجميع بالمشاركة دون أن تخضع مقترحاتهم للحكم أو الإسقاط على الفور، يجب عليك الإحماء، تمامًا كما تفعل قبل ممارسة التمارين الرياضية، بحيث يمكن

لخيالك أن يمرن عضلاته. هناك طرق عديدة للقيام بذلك، وأفضلها يعتمد على الظروف والناس المشتركين معك، كيف يعرفون بعضهم البعض، والمسائل الثقافية المؤثرة، ومستوى روح الدعابة لديهم، والعوامل الأخرى المماثلة التي يمكنك أن تعالجها على أساس نمطك الشخصي والإدراك وحدسك حيال ما سيكون أكثر فعالية لفريقك. غالبًا ما نبدأ بأن نطلب من جميع من بالغرفة أن يقدموا أنفسهم بطريقة خلاقة وغير عادية، وأن يشاركوا شيئًا جديدًا عن أنفسهم، أو ربما بقول "أنا برونو وما أحب عن شركتنا هو..." أو "أنا كارلي واثنتان من الحقائق غير المعروفة عن عملي هي..." في مثل هذه التمارين، هناك فرصة مبكرة لجعل وجود كل شخص محسوسًا، والتأكد من أن محتوى مثيرًا (بدلًا من عام) يبدأ في الظهور. لذلك، وعلى سبيل المثال، إذا قال أحدهم: "ما أحب حول الشركة هو أنها حقًا تعتني بنا"، فلديك إذن فرصة لتسأل: "ما بعض الطرق التي اتخذتها الشركة مؤخرًا لرعايتك؟" أو "أي من القيم الأساسية للشركة تظن أنها تقع تحت هذا الشعور الإيجابي لديك؟".

يساعد أيضًا ضخ عنصر من العشوائية في جلسات التقديم هذه. على سبيل المثال، يمكنك أن تطلب من الناس المشاركة في التقديمات حسب ترتيبهم الأبجدي على أساس أسمائهم الأولى، والأشهر التي ولدوا بها، (حيث يمكنك البدء بمواليد ديسمبر، إلى الوراء -أو عشوائيًا- من خلال أشهر التقويم)، أو الولايات -أو الدول- حيث تقع مدرستهم الابتدائية. يمكنك أيضًا أن تطلب من كل شخص أن يقدم شخصًا آخر، أو يختار الشخص التالي للتحدث. دون عنصر العشوائية، سوف يتوقف الشخص الذي يعرف أن الدور التالي عن الإنصات ويتدرب عقليًا على التقديم.

هدف أساسي من تمارين التحمية الأولية هذه هو المساعدة في توعية الجميع مرة أخرى بالطرق التي تميل بعض قوالبهم الذهنية القائمة، خاصة التحيزات و"القواعد" اللاوعية إلى توجيه، وأحيانًا، تشويه أو كبح جماح تفكيرهم.

من الإحماءات التي غالبًا ما تعمل بشكل جيد للمجموعات "الاستطلاع المفاجئ" الذي يمكن أن يكون ذا صلة ببعض التوجهات الكاسحة، أو المواضيع الرئيسية التي تم تحديدها أثناء الخطوة ٢، دون أن يكون مرتبطًا بشكل وثيق جدًا بالمشكلة التي هي في متناول اليد. على سبيل المثال، لقد اجتمعنا مؤخرًا مع المسئولين التنفيذيين لشركة منتجات استهلاكية كبرى مقرها الولايات المتحدة؛ والتي من خلال الخطوة ٢ حددت الثروة المتنامية من المستهلكين في البلاد ذات الاقتصادات النامية السريعة

-مثل البرازيل، والهند، والصين- باعتبارها توجهًا كاسحًا مهمًا. ولإحمائهم قبل جلسة التشعب حول الطرق التي من خلالها يمكن لهم أن يحسنوا حصتهم في السوق في تلك البلدان، طرحنا مجموعة من أسئلة الاختيار من متعدد حول هذه الدول. طرحنا أسئلة محددة نسبيًا -مثل *ما التصدير الرائد في الهند؟ ما متوسط الدخل في البرازيل؟ ما سرعة بناء الصين للقطار فائق السرعة؟*- لتحفيز فضول الجميع وتشجيعهم على فتح عقولهم لمنظور جديد حول هذا الموضوع. استطلاع رأي الناس في مثل هذه المسائل الواقعية (والتي هي، استنباطية بحتة) يمكن أن يساعدهم على تذكر أهمية الشك في أن توقعاتهم الحالية للأشياء هي بالضرورة "صحيحة"، أو أنها "السبيل الوحيد"، وإشراك هؤلاء الذين ربما ينضمون إلى العملية للمرة الأولى، أو الذين يشككون بشكل أساسي في التشعب.

أحد أسئلة الإحماء "الاستنباطية" المفضلة لدينا (التي يوجد لها حل واحد فقط ممكن) هو ما يلي:

> تخيل لو كانت لديك موسوعة من ٢٠ مجلدًا على رف، وكل مجلد منها سمكه ٢ بوصة (حوالي ٥ سم)، والغلاف ربع بوصة إضافية سمكًا على كل جانب (حوالي ٠,٦ سم)، وهناك دودة تزحف من أول صفحة من المجلد ١ إلى الصفحة الأخيرة من المجلد ٢٠. ما مقدار المسافة التي ستقطعها؟*

سيجاوب بعض الناس ٥٠ بوصة، أي، (٢٠ مجلدًا × ٢ بوصة = ٤٠ بوصة) بالإضافة إلى (٢٠ مجلدًا × جانبين × ¼ بوصة = ١٠ بوصات) = ٥٠ بوصة كإجمالي. والعديد من الناس سيقولون ٤٩,٥ بوصة، بما أننا قلنا من الصفحة الأولى للصفحة الأخيرة، وبالتالي يمكن استبعاد أول وآخر غلاف. ولكن الاجابة الصحيحة هي في الحقيقة ٤ بوصات أقل، أي ٤٥,٥ بوصة، حيث إن الصفحة ١ من المجلد الأول على الجانب الأيسر من ذلك المجلد، والصفحة الأخيرة من المجلد ٢٠ على الجانب الأيمن من ذلك المجلد.

مثال ثان للإحماء هو استكشاف بعض الأسئلة الاستقرائية المفتوحة، مثل "ماذا لو كانت هناك حياة على المريخ، وكان الكوكب أهلًا للسكن من قبل البشر؟". بعض هذه الأسئلة يمكن أن تتعلق بصناعتك (مثل "ماذا يمكن أن تكون المقالات الثلاثة الأكثر قراءة في مجلة Advertising Age في عام ٢٠٤٠؟")، أو منظمتك الخاصة

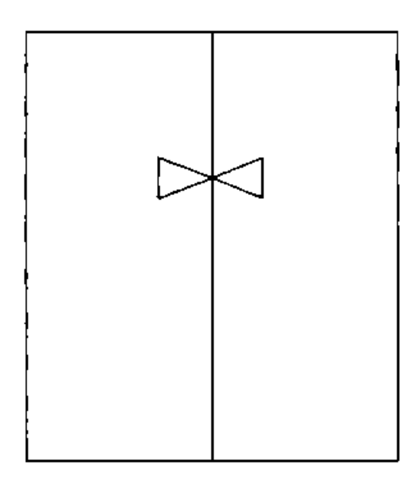
---

* للمزيد من تدريبات الإحماء، تفضل بزيارة http://www.thinkinginnewboxes.com

(على سبيل المثال، "ما أماكن البيع الثلاثة التي لم تبع فيها جميع أنواع منتجاتنا من قبل، لكن نستطيع أن نبدأ في تسويق منتجاتنا هناك؟") . يمكن لتلك الأسئلة أن تستند بوضوح على توجهات وبحوث أخرى أجريت في وقت سابق.

نموذج ثالث على الإحماء هو محاولة التوصل إلى أكبر عدد من الإجابات الإبداعية القصيرة قدر الإمكان على سؤال مفتوح مثير. على سبيل المثال، تخيل أن لديك مخزونًا غير محدود من الطوب، وبعد ذلك فكر في جميع الطرق التي يمكن أن تستنزف هذا المخزون من خلال الاستخدامات الإبداعية المختلفة للطوب. نحن نشجع الناس على تجاوز افتراضات ١) أنه سوف يتم استخدام الطوب لبناء منازل أو مبان، ٢) أن الطوب هو بالضرورة مستطيل ومسطح. فاقترح المشاركون استخدام الطوب لخلق أعمال فنية معاصرة، وتسخينه في فرن ثم شي الطعام عليه على طاولة الطعام، وبيعه كجميع أنواع المنتجات: أوزان لكمال الأجسام، عتبات أبواب، كسارات الجليد، مساند كتب، وحتى كأسلحة بدائية.[٦]

في تدريب بصري أكثر، اطلب من الناس أن يأتوا بالعديد من التفسيرات الممكنة لصورة مثل ما يلي:



قال المشاركون إنهم يرون رجلًا برابطة عنق فراشية عالقًا في مصعد، أو صافرة ضباب على عمود (كما يرى من الجانب)، أو منقار بطريق أبيض ينظر في مرآة.[٧]

مع هذه وغيرها من تدريبات الإحماء، سيجبر المشاركون جميعًا (مرة أخرى، حتى لو كنت أنت فقط) على استخدام مهارات التفكير الاستنباطي والاستقرائي،

وتجاوز الطرق الواضحة و/أو التقليدية في التفكير، وتعليق القدرات النقدية مؤقتًا، وتحرير أنفسهم من أجل تصور وتطوير العديد من الصناديق الجديدة. الغاية هي أن تحتضن عددًا متنوعًا من الأفكار والاحتمالات، والبدء في ربط العصف الذهني بالتوجهات الكاسحة أو المواضيع الرئيسية الأخرى، أو نتائج البحوث المحددة في الخطوة ٢. أنت تتحرك إلى وضع توليد الفكرة بشكل حر ودون إصدار أحكام كما ينبغي أن يكون، ومستند أيضًا على كل التحضير الذي قمت به في وقت مبكر. أنت تتجه نحو التفكير في صناديق جديدة.

عند انتهائك من الإحماء، ابدأ بالتركيز على القضايا المركزية التي ستعالجها. وينبغي أن يشمل هذا ليس فقط سرد هذه القضايا، ولكن استكشافها بطريقة من شأنها أن تساعد على زيادة انفتاح جميع المعنيين والتخيل الذي سيطبق في الاستجابة. سوف تحتاج إلى إعادة صياغة وإعادة تأطير القضايا، بحيث تحفز جانبك الإبداعي.

بدلًا من القول بشكل عام: "اليوم سوف نناقش كيفية بيع خدماتنا للوكالات الحكومية"، استخدم نهجًا أكثر تحديدًا، بحيث يمكن لأي شخص يواجه هذا السؤال أن يشعر بتحد مباشر أكثر من ذلك بكثير. وبالتالي قد تسأل: "ماذا ستقول لرئيس الوكالة الحكومية س إذا كنت عن طريق الصدفة معه بمفردك لمدة ثلاثين ثانية في مصعد؟".

أو بدلًا من سؤال "كيف يمكننا أن نجعل علامتنا التجارية من البسكويت معروفة بشكل أفضل؟" أعد صياغة نفس المسألة الأساسية مثل "ماذا يمكننا فعله لحث جميع مديري المتاجر على وضع بسكويتنا في أماكن بارزة في نهاية الممر؟" أو، "كيف يمكننا تشجيع أسرة مكونة من أربعة أشخاص في بيوريا على تناول العشاء معًا على الطاولة للتحدث بحماس عن بسكويتنا؟".

إن هدفك العام هو التوصل إلى طريقة جديدة في النظر إلى المشكلة، شيء غير مألوف يفرض تحولًا في المنظور. وتتضمن بعض الاقتراحات لإعادة التأطير ما يلي:

- صياغة المسألة، بحيث يمكن تصورها، وهذا يساعد على استحضار استجابات أكثر إثارة. وغالبًا ما يكون من المفيد أن تبدأ سؤالك المعدل بـ"كيف يمكن لنا...؟" أو "ما الذي يتطلبه الأمر لـ...؟".

- إبقاء المسألة الرئيسية ملموسة ومحددة لمؤسستك وموظفيها بقدر المستطاع؛ يساعد احترام القيم والقيود القائمة التي لا تزال صالحة ومهمة في الواقع على تعزيز الإبداع في هذا السياق.
- صقل المسألة حتى تتضح لشخص ربما يتعرف عليها لأول مرة، مع ضمان أن من تشركهم سيستوعبون التأثير والمشاركة التي يمكن أن يتحلوا بها عند التعامل معها.
- انقل المسألة بطريقة تتصل بشيء فريد من نوعه حول مؤسستك (على عكس جعلها مسألة يمكن أن تنطبق على بعض المؤسسات الأخرى في مجال صناعتك).

كان المديرون التنفيذيون في Staples في عصفهم الذهني حول "كيف يمكن أن نبيع لوازم مكتبية أكثر؟" من المرجح أن يخرجوا بنتائج مثيرة أكثر إذا بدءوا بسؤال أساسي: "ماذا تفعل Staples؟"، ومن ثم البناء على هذه النتائج. إن الهدف هو أن نسأل السؤال الأولي الكبير الصحيح. شون كوين، وهو مستشار إداري زميل، قال في مقابلة إنه "إذا أردت أن تكون ناجحًا حقًا، فلا تسرق فكرتهم فقط. اسرق السؤال الصحيح الذي قادهم إلى التفكير في هذه الفكرة".[٨]*

كمدير تنفيذي في ألتراجيمز تعمل مع زملائك من أجل التوصل إلى طرق جديدة للترفيه عن عائلات بأكملها، يمكنك إعادة صياغة سؤالك الأولي ("كيف يمكننا بشكل هائل زيادة عائداتنا من خلال جعل ألتراجيمز الشركة المفضلة للعائلات التي تبحث عن مصدر واحد لتقديم الترفيه؟") وبدلًا من ذلك اسأل: "كيف يمكن لـ ألتراجيمز أن تكون أول ما يتبادر إلى ذهن ربة منزل تبلغ من العمر خمسًا وثلاثين سنة في ضواحي ميلووكي عندما تسمع كلمة *الترفيه*؟"، أو "كيف يمكننا أن نجعل رئيس بلدية ذا خمسة وخمسين عامًا في بلدة صغيرة في ولاية كنتاكي التكلم حول ألتراجيمز لجميع أصدقائه، وناخبيه، وأتباعه؟"، أو "كيف

---

*شون كوين هو مؤلف مشترك لكتاب بعنوان Brainsteering، بالاضافة إلى أنه مستشار سابق لمؤسسة McKinsey، وبالتالي يمكن النظر إليه على أنه منافس لنا بطريقتين على الأقل. إن المفارقة في اقتراض هذا الاقتباس عن اقتراض الأفكار الجيدة لم تغب عن بالنا.

نجعل كل مدرب في أمريكا يعطي دورة عن الفوائد العديدة لبناء شخصية في ألتراجيمز؟".

إجراء تدريبات التشعب

للبدء في الإجابة عن سؤالك المركزي، أنت تريد تدريبات تعزز التشعب، تدريبات ستحفز ولكن أيضًا ستناسب نوعًا معينًا من الصناديق الجديدة التي تأمل أن تصنعها أنت وأي شخص تعمل معه. التدريبات القادمة هي من المفضلة لدينا، وتهدف إلى مساعدتك على رؤية مؤسستك، وماذا تفعل من خلال عدسة مختلفة. من المفترض أن تحفزك، وتجعلك تضع في الاعتبار النقيض التام لما كنت تظنه دائمًا صحيحًا، وتساعدك على بناء صلات جديدة بين الموضوعات والسياقات والعوالم التي يُعتقد عمومًا أنها مستقلة تمامًا ومنفصلة عن بعضها البعض. هناك العديد من مثل هذه التدريبات التشعبية، والتي صممت عمومًا لمساعدتك على إما ١) تغيير منظورك، وبالتالي توليد أفكار جديدة ونماذج ومناهج؛ و/أو ٢) تطوير صلات جديدة ومقارنات وتناظرات بين وخلال صناديقك المختلفة.

بعض هذه التدريبات تميل إلى إثارة أفكار أشمل ذات "مفهوم كبير"، والتي من المرجح أن تكون مفيدة عند محاولتك إنشاء صندوق أساسي جديد واسع (مثل رؤية شاملة جديدة)، في حين أن البعض الآخر قد يكون مفيدًا بشكل خاص عندما يكون لديك بالفعل هذا الصندوق الأولي المتمركز وأنت تحاول "ملئه" بالكثير من الصناديق الأصغر (شركة الأقلام BIC تحاول ملء صندوق جديد عن "الأشياء البلاستيكية منخفضة التكلفة التي تستخدم لمرة واحدة"). ومن ثم يمكنك، أيضًا، استخدام العديد من هذه التدريبات في محاولة رؤية صناديقك الحالية بشكل أكثر وضوحًا، أو في ضوء جديد، وإعادة النظر وتعزيز تلك الصناديق من خلال إنشاء سيناريوهات مستقبلية.

واليك بعض تدريبات التشعب لتجربها.*

---

* توجد تفاصيل وأمثلة أكثر عن تدريبات التشعب في http://www.thinkinginnewboxes.com.

صف شركتك دون استخدام خمس كلمات رئيسية

تخيل أن الرئيس التنفيذي لـ Bank of America قدّم عرضًا لمجلس إدارة الشركة، ووصف الشركة دون أن ينطق بكلمات *المال، أو البنك، أو الصرف، أو المدخرات، أو مالية*. ربما سيقول: "نحن نساعد عملاءنا على تنظيم وتخزين ممتلكاتهم الأكثر أهمية" أو...

هذا التدريب مفيد، خصوصًا لتطوير صندوق جديد واسع -مثل رؤية استراتيجية شاملة جديدة لشركتك- لأنه يجبرك على التخلي عن بعض مفاهيمك الأكثر أساسية حول مؤسستك. فإنه يدفعك أيضًا للتفكير في طرق جديدة للنظر إلى جوانب ما هو حقيقي في الوقت الراهن لمؤسستك. ولذلك يمكنك أيضًا استخدام هذا التدريب لـ"ملء" واحد أو أكثر من صناديقك بأفكار ومفاهيم جديدة.

في اجتماع تشعب عقدناه مع مدراء من شركة مشروبات كبرى في فرنسا، طلبنا من المشاركين أن يصفوا أعمالهم دون استخدام الكلمات (الفرنسية): "مشروب" أو "فاكهة" أو "زجاجة" أو "عصير" أو "صودا". بعد إلقاء الكثير من الأوصاف المثيرة للاهتمام وغير المتوقعة، أدركوا أن دور شركتهم لم يكن فقط توريد المشروبات، وإنما المساهمة في نجاح الحفلات والاحتفالات. بمجرد ظهور هذه الفكرة الثاقبة البسيطة والمهمة في آن واحد، تم تشكيل صندوق جديد، حيث يمكن للتنفيذيين من خلاله التفكير بطرق جديدة حول الشركة ومستقبلها. هذا، بدوره، أدى إلى مجموعة أفكار جديدة عن المنتجات والتسويق، والتي سرعان ما اعتمد عدد منها، مما أدى إلى زيادة المبيعات بشكل عام. على سبيل المثال، في فصل الصيف، لا تكون المشروبات غالبًا باردة بما يكفي، خاصة إذا اشتُريت كهدية، لذلك عرضت الشركة كيسًا من البلاستيك قويًا بما يكفي ليحمل الزجاجة جنبًا إلى جنب مع بضعة أرطال من الثلج. وحيث إن في العديد من الحفلات، يُدعى شخص لإلقاء كلمة، عرضت الشركة كتيبًا مجانيًا بعنوان "كيف تلقي كلمة"، وكعلاوة ترويجية ذكية، ألحقوه بالزجاجة. علاوة على ذلك، حيث تقوم العديد من الحفلات على الألعاب والترفيه، قامت الشركة بتعديل بعض الصناديق الخشبية التي تحتوي على زجاجات المشروبات بحيث يمكن أن تُستخدم كلوحات لعبة الداما وطاولة الزهر. ملاحظة: خصصت حوالي ٨٠ في المائة من طاقة المسئولين التنفيذيين لتحديد

صندوق واسع جديد، وهو المساهمة في نجاح الحفلات. وبمجرد أن تم ذلك، جاءت الأفكار "الملء" الصندوق بسهولة نسبية.

كمدير تنفيذي في ألتراجيمز، كيف ستوصف المؤسسة دون استخدام الكلمات "ألعاب الفيديو"، أو "الترفيه"، أو "ألعاب المغامرات/التحقيق"، أو "لاعب"، أو "الألعاب الرياضية" (أو أي من مرادفات لهذه الكلمات)؟ ما الكلمات التي ستستخدمها بدلًا من ذلك؟

بعض الطرق لوصف أعمالك -"صناديقك الجديدة" الحقيقية الأولى في هذا التدريب- ستصبح "نحن نقدم وسيلة آمنة لجميع أفراد الأسرة للاستمتاع بصحبة بعضهم البعض"، "نحن نقدم وسيلة للهروب من عناء الواقع للأطفال في جميع الأعمار"، أو حتى "نحن نساعد على تحسين التنسيق بين اليد والعين والمهارات البصرية الحركية". وعند سماع أحد زملائك، لهذه الأوصاف، سيمسك بالنقطة الأخيرة ويستخدم بعض أفكار "نعم، و..." للبناء عليها. وقلقًا من أن تبدو "المهارات البصرية الحركية" مملة للغاية، سيقول هذا الزميل شيئًا مثل "نعم، و... ألعاب الفيديو تزيد من مقاومة التشتت". وشخص آخر، يقول: "نعم، ويمكن أيضًا أن نأخذ زاوية 'آمنة' ونسوق منتجاتنا إلى مدرسي وأمهات وآباء أطفال الحضانة ورياض الأطفال في كل مكان، قائلين إننا سنمنح أطفالك بيئة آمنة وسنساعدهم على أن يكونوا أفضل استعدادًا للحياة وتحسين مستواهم في المدرسة!". هذا الموضوع الواسع من الألعاب التي تساعد على بناء مهارات الاستعداد بشكل أفضل لتقلبات الحياة سوف يلبي رغبة الشركة في تجاوز مجال ألعاب الفيديو فقط لما هو أبعد من ذلك، ويحمل إمكانية زيادة الإيرادات وإلهام أفكار جديدة حول كيفية مساعدة الشركة لعملائها.

بناءً على هذا الصندوق الواسع لـ"توفير الترفيه الآمن الذي يساعد على إعداد الأطفال للمدرسة والحياة"، فكر بعد ذلك أنت وزملاؤك فيما يلي:

- إنشاء امتياز جديد من الألعاب التعليمية، والبناء على النجاحات الصغيرة في مجال هذا المنتج في الماضي.
- البحث عما يتطلبه الأمر لخلق ألعاب تهدف على وجه التحديد إلى تعزيز ما يسمى بالذكاءات المتعددة، وإلى تحسين المهارات الحركية العامة والدقيقة، والذاكرة طويلة وقصيرة الأمد، والعلاقات المكانية، والإنتاج اللغوي الشفوي والكتابي، والقدرة على التركيز، ومقاومة الإلهاء.

- تطوير لعبة حول بناء المهارات المالية وإدارة الأموال وتكون مسلية.
- شن دوري رياضي على الإنترنت بالشراكة مع دوري الصغار أو اتحادات الرياضات المحلية الأخرى للأطفال.
- الاستثمار في تطوير برنامج تحضير الاختبار، بحيث يكون أكثر تسلية من الخيارات الحالية.
- إنشاء جليسة أطفال افتراضية، وهي لعبة تُسلي وتثقف الأطفال بالتناوب؛ وتحمل الأطفال في سن المدرسة على الاهتمام بدراسة القراءة، والكتابة، والرياضيات؛ وتعطيهم فواصل دراسية ممتعة مليئة بالتدريبات الرياضية؛ وتلعب معهم ألعابًا لبناء الثقة؛ وتوسع فضولهم عن العالم الأوسع.

خلال هذا التدريب التشعبي، قد تفكر أيضًا في بعض التوجهات الكاسحة أو المواضيع الرئيسية، أو الأسئلة التي كنت تناقشها ثم تحاول وصف مؤسستك دون استخدام أي كلمات تتعلق بها. ما بعض التوجهات الكاسحة الأساسية التي تؤثر على مؤسستك، وماذا تعتقد ستكون الكلمات الرئيسية المتوقعة والذي قد يكون من المفيد تجنبها؟ عند التفكير في هذا الموضوع، قد يكون من المفيد أيضًا أن تخمن ما الكلمات الرئيسية التي قد يستخدمها شخص عشوائي في الشارع لوصف شركتك. حاول، على سبيل المثال، أن تصف جوجل دون استخدام كلمات *الإنترنت، أو الويب، أو البحث، أو البيانات، أو المعلومات.* هل يمكنك أن تصفها بأنها "القاعدة المنزلية للجميع في كل مكان"؟ أو ربما "أكبر ملتقى في العالم"؟ أو "الأخ الأكبر"؟ إذا كانت أحد التوجهات التي كنت تمعن في التفكير بها هي "اتجاهات صديقة للبيئة لقطاع الأعمال"، فمن الممكن أن تصف جوجل بأنها "أكبر مكتبة صديقة للبيئة في العالم".

كسر القيود

ما بعض القيود التي قمت بتحديدها سابقًا؟ هذا التدريب ينطوي على تحطيم بعض هذه القوالب الذهنية الموجودة بشكل منهجي ومتعمد، ورؤية ما الاحتمالات التي تظهر. إذا كنت تشعر أن أقسام شركتك المختلفة تعمل في صوامع، دونما يكفي من التعاون، فماذا سيحدث إذا تم توظيف "مسئول تنفيذي للتعاون"؟ إذا كان هدفك هو اقتحام الأسواق الناشئة للسفن البحرية، ولكن كل ما لديك من خبرة هو بناء المراكب الشراعية فقط، فتخيل موقفًا يتحدث فيه بحماس الأميرال الأعلى في البحرية عن منتجك الجديد لكبار موظفيه بعد عامين؛ كيف حدث هذا؟

مثال على ذلك، دعنا ننظر إلى عالم الطاقة الشمسية. تستقبل الأرض كمية طاقة شمسية كل ساعة تكفي لإمداد العالم بالطاقة لمدة عام. ولكن نحن لسنا حتى الآن جيدين في تسخير واستخدام تلك الطاقة. كان على المستخدمين الأوائل للطاقة الشمسية من السكان والأعمال التجارية أن يستثمروا في المعدات، والتي يمكن أن تكلف ٢٥,٠٠٠-٥٠,٠٠٠ دولار لتثبيتها على السطح. كان عليهم أن يضعوا في اعتبارهم فترات تعويض التكاليف المختلفة، ومتطلبات الحصول على التصاريح، ومختلف الإعانات المتاحة. ومع ذلك، فقد كانوا قادرين على تحقيق توفير نحو ٨٠ في المائة من فاتورة الكهرباء الشهرية. ما الذي كان يمنع عائلة نموذجية من الخوض في هذا؟ فترة تعويض التكاليف غير المؤكدة والاستثمار المقدم الكبير. وهكذا تم إنشاء صندوق جديد في نهاية المطاف، وذلك بعد استكشاف مجموعة واسعة من الخيارات المتشعبة من قبل مختلف اللاعبين في هذه الصناعة، والتي كسرت هذا القيد تمامًا: التأجير بدلًا من الشراء. تقوم شركة خدمات الطاقة الشمسية بتركيب، وصيانة، وامتلاك اللوحات على سطحك، وتقلل فاتورتك الكهربائية بنسبة ١٥-٢٠ في المائة في اليوم الواحد. وعلى حد تعبير ليندون رايف، رئيس شركة SolarCity، وأحد اللاعبين في هذا المجال، "الناس لا يشترون محطات الغاز. الناس لا يشترون المرافق. فلماذا نجعلهم يشترون معدات الطاقة الشمسية؟".[١]

تخيل اختفاء شركتك

هل تذكر شركة Circuit City أو Sharper Image؟ ماذا حدث لبنك Lehman Brothers أو Bear Stearns؟

تخيل أن منظمتك لم يعد لها وجود (مثلًا، في ٢٠٢٥)؛ ومن ثم تكهن لماذا أو كيف حدث هذا. معظم الناس عادة ينظرون إلى المستقبل من خلال استقراء الحاضر؛ هذا التدريب سيجبرك على أن تتخيل المستقبل بطريقة أكثر إبداعًا. تخيل كم الردود الرائعة التي ستحصل عليها إذا طلبت من مائتين من كبار المسئولين التنفيذيين في شركة مايكروسوفت قضاء ثلاثين دقيقة في محاولة شرح سبب احتمالية عدم وجود شركتهم في عام ٢٠٢٥!

كيف يمكن لمؤسستك أن تتبخر فجأة؟ ربما لعبت بعض التوجهات الكاسحة التي درستها دورًا، أو أصبح نموذجك التسويقي غير ذي صلة لسبب ما. وربما استُبدِلَت منتجاتك أو خدماتك بتكنولوجيا جديدة، أو تحول جذري في أذواق المستهلكين.

نحن نستخدم هذا التدريب لمساعدة الناس على مد حدود ما يبدو ممكنًا، وبذلك، نوسع أسلوب رؤيتهم لمنظمتهم. قد يكون هذا مفيدًا لإنشاء صندوق كبير جديد، وكذلك في تطوير مختلف السيناريوهات المستقبلية، والتي من خلالها نأمل أن نجس ونحصن الاستراتيجيات الموجودة ومناهج أخرى.

قسّم شركتك إلى اثنتين

في عام ٢٠١١، قامت موتورولا بتقسيم شركتها إلى اثنتين، واحدة للأجهزة النقالة وأجهزة الترفيه المنزلي، والأخرى لأجهزة التنقل والحلول الشبكية المتعلقة بالأعمال التجارية ذات الصلة. وكذلك في أكتوبر ٢٠١٢، انقسمت كرافت إلى شركتين منفصلتين، واحدة لأعمال البقالة بأمريكا الشمالية، والأخرى، تحت مسمى Mondelēz، لوجباتها الخفيفة العالمية.

في هذا التدريب، سوف تدرس مؤسستك وتكسرها نظريًا إلى قسمين حصريين ومستفيضين بشكل شامل. كيف يمكن أن يتم ذلك؟ كيف يمكنك أن تقترح كسر مؤسستك إلى اثنتين؟

قد تتصور شركتك وهي منفصلة إلى علوية وسفلية، كبيرة وصغيرة، مرئية وغير مرئية، وفوق الأرض، وتحت الأرض، العمليات اليومية والابتكار، الأحمر والأسود، الاحتمالات لا حصر لها. فعلى سبيل المثال، عندما كنا في مرحلة التشعب في عملنا مع خدمة البريد الوطنية في فرنسا، لابوست La Poste، تصور المديرون التنفيذيون هناك أن المنظمة يمكن تقسيمها إلى شمال وجنوب، ذكور وإناث، ثابت ومتنقل، أصفر وما هو غير أصفر (الأصفر هو لون صناديق بريد الخدمة في كل مكان، عربات التسليم، وهلم جرًا). بمجرد اتخاذك قرارًا حول ما هما الفئتان المنفصلتان -نشجعك على جعلهما مفاجأة كما يحلو لك- فيمكنك من ثمّ التمتع بالبت في أي مجموعات أو أفراد داخل شركتك ستعهد إليهم بالعمل في تلك الفئتين أو سينتمون إليها، وبالتالي تبدأ في تغيير الطريقة التي تنظر بها إلى الأمور.

يمكنك أيضًا الجمع بين مجموعتين من عناصر مختلفة. على سبيل المثال، إذا طلبت من أناس يعملون في مدرسة غوص للسياح على الجزيرة الكاريبية سانت جون أن يقسموا الأشخاص في مؤسستهم على أساس إذا كانوا مرئيين أو غير مرئيين، وإذا كانوا فوق السطح أو تحته، فإنهم قد يستنتجون:

	فوق السطح	تحت السطح
مرئي	مندوبو المبيعات؛ سائقو الشاحنات؛ عمال القوارب؛ مدربو المتعلمين في حمامات السباحة المحلية؛ موظفو الفوترة والدعاية والتسويق	المدربون الذين يرافقون متعلمي الغوص، والمتدربون العاملون مع المدربين
غير مرئي	مسئول الحسابات والمحاسب اللذان يعملان من البيت	

ربما تلاحظ "المساحة البيضاء" في الربع السفلي الأيسر؛ اطلب من المشاركين أن يحاولوا التوصل إلى أنواع أكثر من الناس الذين يمكنهم العمل في مدرسة الغوص وعملهم سيضعهم هناك. من الذين يستطيعون العمل تحت سطح الأرض، ويكونون غير مرئيين، ولكنْ لهم تأثير مفيد على المؤسسة ومحصلتها النهائية؟ أحد الأجوبة قد يكون المصورين الذين يصورون سرًا صورًا فورية للغواصين، ليبيعوها بعد الغطس. هل بمكنك التوصل إلى آخرين؟

مثل تخيل كيف لمؤسستك أن تختفي فجأة، التأمل في كيفية تقسيمها إلى قسمين يحفز التفكير المستقبلي. فالأفكار التي تأتي بها في البداية غالبًا ستخدمك في صنع صندوق جديد أساسي. وعندما تأتي أفكار متعددة وتبدأ في ملء المساحة البيضاء الفارغة (كما في الرسم البياني أعلاه)، أنت في الواقع تبدأ بملء هذا الصندوق بصناديق "أصغر" ذات صلة.

تخيل تقسيم ألتراجيمز إلى فئتين: ١) الذكاء المتعدد وتنمية المهارات، ٢) الترفيه. أو ١) مجالات جديدة، و٢) الامتيازات الأساسية. تلك واضحة نسبيًا، ولكن ماذا عن تقسيم عبارة ألعاب الفيديو إلى: ١) فيديو، و٢) ألعاب؟ أو اعتبار أن "النهار" هو عكس "الليل"، أو "المعروف خارج الشركة" و"المعروف فقط داخل الشركة"؟ ما الأدوار التي يلعبها الموظفون والمديرون التنفيذيون المتنوعون في الشركة ضمن أطر العمل المنفصلة هذه؟ ما أفكار الخدمات والمنتجات الجديدة التي يمكن لك ولزملائك لأن تبدءوا في تخيلها للعملاء من جميع الأعمار؟ أحد الأشخاص في مجموعتك قد يتصور فريق "الذكاء المتعدد وتنمية المهارات"، والذي يركز على فهم آخر التطورات في علم الأعصاب وترجمة ذلك إلى جوانب في الألعاب الجديدة، في

حين أن فريق "الترفيه" يستند إلى ذلك لجعل الألعاب ممتعة. أو خطًا جديدًا من ألعاب "النهار" التعليمية وألعاب "الليل" الترفيهية. أو ألعابًا "مدنية" و"قتالية". ألعابًا يطلق عليها اسم "شكسبير" وأخرى توظف مؤلفات "الدكتور سوس". وألعابًا "عالية التأثير" وأخرى تسمى"مهدئة للأعصاب".

تخيل مشروعًا مشتركًا اضطراريًا

ابدأ هذا التدريب بوضع قائمة من اللاعبين الرواد المعروفين في الصناعات أو الأعمال التي ليست لها علاقة طبيعية بأعمالك. ثم اختر واحدًا عشوائيًا، أو عيّن آخرين عشوائيًا لشخص واحد لكل منهم، وصف مشروعًا مشتركًا محتملًا أو فرصة في أن هذا العمل يمكنه استكشافه مع شركتك.

ما المشاريع المشتركة التي يمكن لك ولمؤسستك إنشاؤها مع الفيسبوك، أو خطوط JetBlue الجوية، أو شركة Dunkin' Donuts، أو مصلحة الضرائب، أو شبكة تليفزيون CBS، أو سلسلة محلات Saks Fifth Avenue، أو مطاعم Outback Steakhouse؟ ماذا عن الصليب الأحمر أو المنظمة الخيرية يونايتد واي؟

دعنا ننظر في بعض المنتجات الجديدة أو الخدمات التي يمكن أن تتطورها ألتراجيمز في مشاريع مشتركة مع هذه الكيانات المختلفة. تخيل الشراكة مع مصلحة الضرائب من أجل التوصل إلى "لعبة فيديو" ترفيهية لإكمال ضرائبك، أو العمل مع منظمة يونايتد واي على تنمية المهارات، كطريقة لمساعدة العاطلين عن العمل لإيجاد فرص جديدة، أو التعاون مع وحدة القوات الخاصة Green Berets لتطوير ألعاب توجه مستخدميها من خلال أنظمة لياقة بدنية يومية شاقة. تخيل شراكة مع وكالة ناسا لتطوير ألعاب تعلم الأطفال في سن المدرسة كيفية التركيز على البيانات، ومعالجة المعلومات، وتخزينها واسترجاعها من الذاكرة، وتوظيفها مع العديد من حالات ومهام حل المشاكل. يمكنك أن تتصور ألعابًا "إعلانية" لمساعدة الناس على قضاء الوقت أثناء انتظار طاولة في مطاعم California Pizza Kitchen أو المطاعم الأخرى، ويمكن أيضًا وضع الألعاب جنبًا إلى جنب مع برامج CBS أو BBC الجديدة، فعلى سبيل المثال، السماح للمشاهدين اللعب جنبًا إلى جنب بشكل تفاعلي مع أحدث برامج الألعاب، أو حتى المشاركة عن بعد في برامج الواقع.

هذا التدريب، القائم على التناظر والجمع، يمكن أن يكون مفيدًا جدًا لإلهامك رؤية كل أنواع الاحتمالات لنماذج أعمال جديدة أو منتجات أو خدمات أو مناهج.

تبنَّ منظورًا جديدًا

كيف يمكن لحياتك أن تتغير لو استيقظتِ واكتشفتِ أنك السيدة الأولى للولايات المتحدة الأمريكية؟

في هذا التدريب نطلب منك أن تزج نفسك في وجهة نظر مميزة، لتبني منظورًا مختلفًا تمامًا.

على سبيل المثال، عندما نقوم بإجراء ورش عمل عن التشعب، كثيرًا ما نطلب من القادة الإتيان بعبارة حية لوصف مستقبل منظمتهم، أو جانب آخر لإدارتها أو عملياتها، من منظور جديد محدد للغاية (على سبيل المثال، بصوت موسيقي يعمل لحسابه ومرهق، أو أرملة متقاعدة، أو الرئيس التنفيذي لشركة ريد بول، أو طبيب عيون في عطلة).

إن الهدف هو تحويل نظرة الشخص بطريقة جذرية ومثيرة. وهو ما يمكن أن يكون مفيدًا، خصوصًا لتحفيز الأفكار الجديدة المثيرة للاهتمام حول الرؤية الشاملة لمؤسستك. يمكنك التفكير في أسئلة مثل "كيف لمخبر في كوالالمبور وصف أعمالنا؟" أو "ماذا ستقول صاحبة مزرعة كرم في توسكانا عن أكثر ما أعجبها في منتجاتنا؟".

يمكنك أيضًا تأطير الأسئلة المقصود بها أن تؤدي إلى أفكار أكثر تحديدًا لملء صندوق أكبر. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تدير شركة لتصنيع الأثاث، ووضعت صندوقًا جديدًا يركز على مفهوم "السحر والبهجة"، فقد تسأل "ما المنتجات التي يمكن أن تنتجها مؤسستنا لإسعاد عائل وحيد لثلاثة أطفال ووظيفتين؟".

في بعض الأحيان، أيضًا، يكون هذا التدريب نقطة انطلاق رائعة لتطوير فرضيات حول المستقبل الذي، بدوره، يمكن أن يساعدك على خلق سيناريوهات جديدة. يمكنك أن تسأل أسئلة مثل: "ما التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية التي من المكن أن يخبرنا نابغة رياضيات كوري في الخامسة عشرة من عمره أنها لا بد ستتحدى أعمالنا على مدى الخمس إلى العشر سنوات المقبلة؟" أو "ما قد يخبرنا يتيم في التاسعة عشرة من عمره من الكونغو التي مزقتها الحرب أن نفعله بشكل مختلف في السنوات القليلة المقبلة؟".

لتأخذ ثانية لوصف مؤسستك، باستخدام عبارة واحدة، بصوت طفل مفعم بالحيوية والحماس في السابعة من عمره. الآن قم بوصف ذلك في صوت فيزيائية في

الخامسة والتسعين من العمر، وقيل لها إن لديها ثماني وأربعين ساعة فقط لتعيش. أو يمكنك أن تفترض وجهة نظر الناس في مختلف المهن -محاسب، صحفي تحقيقات، مصمم جرافيك- أو تخيل وضع نفسك أو مؤسستك في أوضاع أو سياقات معينة أخرى (معرض في شارع، لعبة كرة القدم في مدرسة ثانوية، نادي موسيقى الجاز).

أحيانًا نطلب من الناس أن يتبنوا وجهة نظر عملائهم، أو أنماط معينة أخرى من الناس، لمعالجة مسألة أو قضية محددة. أجرينا مؤخرًا جلسة تشعب مع أحد البنوك البارزة في أوروبا، والذي أراد أن يأتي بأفكار جديدة حول كيفية استخدامه للهواتف المحمولة وتكنولوجيات الاتصال الأخرى لتعزيز منتجات وعروض خدمات الشركة. وبعد أن قدم خبير توجهات كاسحة مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالصناعة المصرفية، وكنا قد قمنا بإحماء المشاركين للتشعب، طلبنا من إحدى المشاركات أن تتبنى وجهة نظر أم تقود أسرة من عشرة أشخاص من أربعة أجيال يعيشون تحت سقف واحد. وطلبنا من أخرى أن تتصور أنها أم لعائلة في هولندا يقع منزلها ضمن أعلى ٢ في المائة من استخدام عرض النطاق الترددي المتوسط. والسؤال الذي طرحناه على هؤلاء المشاركين كان "كيف يمكن أن نجعل هؤلاء الأفراد المختلفين يستخدمون مصرفنا عشر مرات في اليوم الواحد في عام ٢٠٣٠؟".

كمدير تنفيذي في ألتراجيمز، فأنت تبني على السؤال المركزي (وهو: "كيف يمكننا أن نجعل ألتراجيمز الشركة المفضلة للترفيه العائلي ذي المصدر الواحد؟") عن طريق اتباع وجهة نظر ثلاث أو أربع عائلات افتراضية، والتنقيب عن الطرق المختلفة التي يمكن أن يتصوروا بها الشركة. أنت تفكر كيف يمكنك الإجابة عن هذا السؤال لو كنت من الطبقة المتوسطة "الأسرة النووية" في ضواحي ديترويت مع طفلين يواجهان صعوبات دراسية في أوائل سن المراهقة، أو أم عزباء، وفقيرة، وأمية في المناطق الريفية بسريلانكا مع ثلاثة أطفال غاية في الاجتهاد وذوي طاقة عالية. ما أنواع المنتجات والخدمات التي سترغب كل من تلك الأسر فيها؟ ما أنواع السمات والعروض التي ستوجههم نحو ألتراجيمز وعروضها؟ يمكنك التفكير في المسائل نفسها من خلال نظرة أسرة رغدة جدًا في لندن مع أب غير عامل وطفل واحد يبلغ من العمر خمس سنوات.

يمكنك أيضًا النظر في كيف للاعب سابق في خط الوسط باتحاد كرة القدم الأمريكي في السبعين من عمره، اجتماعي ومحب للنكتة أن يستجيب لنفس المسائل.

هل يرغب في أن يجلس وحيدًا في مقعد مريح ويستخدم ألعاب ألتراجيمز الرياضية؟ أم أنه يكون مصدرًا للمرح، ويحلم أن يتسلى مع مجموعة من أصدقائه الظرفاء، والذين يستمتعون بمتابعة الألعاب الرياضية المحترفة والتحدث عنها؟ أم أنه يرغب لأبنائه وأحفاده في الحصول على التعليم القوي الذي لم يتلقه أبدًا، الفجوة التي جعلت حياة ومهنة الرياضة خياره الأوحد؟

كجزء من هذا التدريب ، تسأل ما يتبادر إلى الذهن عندما -واضعًا نفسك في مكان هؤلاء العملاء تحديدًا- تسمع كلمة ترفيه. للاعب خط الوسط المتقاعد، تتبادر الكلمات الرئيسية مثل *ألعاب رياضية ومقهى*، جنبًا إلى جنب مع الرغبة في الصحبة، وأمانٍ عميقة للجيل القادم. ولأب غير عامل، كلمات *التفاخر* و*الوقت المخصص للزوجين* هي ارتباطات قوية، في حين أن للأم العزباء، ربما سيتبادر إليها كلمة "وقت خاص بي"، كاستراحة قصيرة من كل شيء. *ستستحضر "الأسرة الصغيرة"* صورًا لعائلة أمام التليفزيون، حيث يشاهدون شيئًا معًا، أو يلعبون لعبة من ألتراجيمز معًا، حيث المنافسة بين أفراد الأسرة. أو يمكن أن تستحضر صورًا لأفراد أسرة يعانون من مستويات حادة مختلفة من الصراع مع الآخرين والاختلاط، مستويات مختلفة من التعرض لاختبار بطرق مهمة، ولحظات تتطلب منهم الأداء "بأفضل ما لديهم"، وأخرى تجبرهم على العمل معًا من أجل الصمود والانتصار.

هذه الأحاديث تقودك إلى التفكير في موضوعين واسعين:

١. *الذكاءات المتعددة وتنمية المهارات*. للبناء على بعض الأفكار السابقة حول إعداد المراهقين إعدادًا أفضل للمدرسة والحياة، ستكون هناك مباريات ودية بين أفراد الأسرة على أساس النظريات المعاصرة "للذكاءات المتعددة" لمساعدة المستخدمين على تحديد نقاط القوة الفكرية الأساسية والمهارات، وتحسين مناطق الضعف. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تساعد الألعاب المستخدمين على تحسين زمن رد الفعل، وبناء مقاومة للتشتت، وحفظ المعلومات، وشحذ التنسيق بين اليد والعين. يمكنك تطوير المسابقات عبر الإنترنت بالتعاون مع المناطق التعليمية، بجوائز لمحرزي أعلى الدرجات واللاعبين "الأكثر تقدمًا". تخيل أسرًا تدفع أطفالهم للتنافس، وذلك بسبب الميزة التي ستقدمها لهم في وقت لاحق في الحياة. لماذا لا نقدم نقاطًا لأهم المعالم التي تحققت في هذه

الألعاب، المرتبطة بشارات الكشافة أو مشاركة دوري الصغار، لتشجيع نشاط يتضمن جلوسًا أقل؟ التسويق لهذه الأفكار يمكن أن يستهدف جزئيًا الشباب في سن المراهقة، ولكن أيضًا الآباء، مستغلة رغبتهم في أن يمتلك أطفالهم كل ميزة في الكلية وما بعدها.

٢. *استراحة من كل شيء.* بناءً على رغبة الأم العزباء في بعض من "الوقت المنفرد"، يمكن لألتراجيمز أن تقدم سلسلة من الألعاب الترفيهية الشاملة لأولادها، في حين لا تزال آمنة وتعليمية، بحيث إنها لا تشعر بالسوء لتركهم يلعبون. ربما تحلم بصندوق جديد يسمى "جليسة أطفال دون الشعور بالذنب". دون حتى تقديم ألعاب للأم، يمكنك الإعلان لها عن ألعاب الأطفال باعتبارها وسيلة صديقة للأسرة لتمكينها من الحصول على الراحة. وحتى أبعد من ذلك، يمكن أن توفر ألتراجيمز لعبة مصممة خصيصًا لاحتياجاتها، حيث إن خمس دقائق في اليوم من شأنها أن تُشعرها وكأنها استراحة كبيرة تساعدها على إعادة شحن بطاريتها. بعض أفكار الشبكات الاجتماعية يمكن أن تؤدي إلى مجموعات دعم ألتراجيمز، حيث تتواصل مجموعات الآباء والأمهات ذوي الأوضاع المماثلة وتتبادل القصص، في حين يتسلى الأطفال من خلال ألتراجيمز.

هذه الأفكار، التي تولدت بسرعة، قد تنتهي بكونها مفيدة، على الرغم من أنها مباشرة جدًا إلى حد ما. ولكن يمكنك أن تتحدى نفسك لأخذ هذه المفاهيم الأولية إلى المستوى التالي. فعلى الجانب التسويقي لأعمالك التجارية، عليك أن تنظر في إدراج قسائم ألتراجيمز المشوقة والتي تبني الألفة في مغلفات المنتجات التي تستخدمها ربات البيوت. يمكن لواحدة من القسائم الترويجية أن تقول بتفاخر، "يمكن لألعابنا أن تساعد أطفالك على تطوير المهارات والذكاءات المتعددة للحياة"، وتتم تعبئتها مع لوازم مدرسية أو وجبات خفيفة للأطفال. ويمكن لأخرى أن تُدرج في العدد القادم لمجلة تربوية وتعد بـ"لعبة الفيديو الأكثر قيمة في التاريخ. لن نقوم فقط بتسلية أطفالك، ولكننا سوف نساعد في تحديد وبناء نقاط قوتهم الفريدة ومهاراتهم كمتعلمين". ماذا سيعني تطوير "لعبة الفيديو الأكثر قيمة في التاريخ؟"، ماذا يعني أن تمتلك وتتحكم في "مشيد الثقة"، لعبة الفيديو الترفيهية التعليمية المرخصة بانتظام للمدارس الابتدائية، والإعدادية، والثانوية في جميع أنحاء العالم؟

ثم يرفع شخص مستوى الأفكار مقترحًا أن تطلق ألتراجيمز شبكتها الاجتماعية "الآمنة" الخاصة الرامية إلى تنمية المهارات للأطفال في سن المدرسة. وشخص آخر يقول: "نعم، و... أنا أتخيل أمًا عزباء تواجه صعوبات مع مراهق مفرط النشاط، أو حتى مراهق مُشَخص باضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة، يمكننا أن نصنع ألعابًا صممت بوضوح للمساعدة في تحسين مدى انتباه المراهق وتقليل قابليته للتشتت". "نعم، ونستخدم شبكتنا الاجتماعية الجديدة لتمكينهم من التواصل وتبادل النصائح". "نعم، وتصميم ألعاب تساعد على الانخراط وتعزيز كل أنواع العقول، وكل أنماط المتعلمين".

لمحاولة مواصلة وضع نفسك مكان عملائك، تقوم بوضع قائمة ببعض المخاوف التي ستكون لديهم حول هذه المقترحات الجديدة المتنوعة، ومحاولة الخروج بأفكار تتصدى لها. بعض المخاوف الناشئة من محادثتك الأولية تشمل تعقيد إطلاق شبكة اجتماعية جديدة في عصر الفيسبوك؛ والقدرة على الوصول إلى أولياء أمور الأطفال ذوي اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة، أو متلازمة إسبرجر، أو المشاكل النفسية، أو السلوكية العصبية، أو مشاكل التعلم الأخرى؛ والتغلب على التصورات أن ألعاب الفيديو هي إدمانية وخطرة؛ والحاجة إلى تطوير فهم قوي للعلم الإدراكي وعلم الأعصاب لصنع ألعاب علاجية فعالة حقًا. كيف يمكنك محاولة معالجة هذه القضايا؟ يمكنك أن تفكر في:

- إطلاق مشروع محدد لدراسة ألعاب فيديو علم الأعصاب وعلم النفس -شبكة أسلاك متعددة في الدماغ البشري، وما آثارها على تصميم اللعبة- واستكشاف كيف يمكن أن يساعد حقًا استخدام ألعاب فيديو معينة مخصصة هندسيًا الأطفال المتعايشين مع اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة، واضطرابات طيف التوحد، وعسر القراءة، وغيرها من التحديات المماثلة، وتمكينهم فعليًا من بناء قوتهم الفكرية وتدريب أنفسهم ليصبحوا متعلمين أفضل.
- تطوير مجموعة من الشعارات الجديدة والشراكة مع شركات ومؤسسات مرموقة أخرى تخدم الأسر -PBS Kids، وYMCA، و American Girl Dolls، و Save the Children- لتعزز صورتك "الآمنة" طويلة الأمد لبناء الثقة لدى ربات البيوت، ولدى الآباء بالفعل في كل مكان.

اكتب عناوين صحيفتك بنفسك

بعض تدريبات التشغب تطلب منك أن تعد النظر ليس فقط لمؤسستك، ولكن العالم: إذا وقع حدث غير متوقع، فما الأفكار الجديدة التي ستبدو فجأة مناسبة ومفيدة؟ فكر في الخطوات التي ستتخذها إذا كنت تقود مؤسستك، أو حكومة مركزية، وعلى مدى السنوات العشر المقبلة جعل الاحتباس الحراري نصف الكرة الجنوبي بأكمله غير صالح للسكن تمامًا.

أحد التدريبات التي غالبًا ما نستخدمها يستلزم انتقاء مجموعة مختارة من المجلات مثل يو *إس إيه توداي*، أو *ذا جارديان* أو حتى تلك الموجّهة أكثر مثل *بيبول*، أو سبورتس *إلاستريتد*، أو مينز *هيلث*، ومن ثم الطلب من الناس ابتكار عناوين صحفية حول مؤسستك والعالم الأوسع في لحظة معينة في المستقبل (مثلًا، ٢٠٢٠). نحن نطلب منهم عمومًا تطوير عناوين تمثل "حلمًا" وكذلك عناوين تمثل "كابوسًا".

في ألتراجيمز، ماذا قد يكون عنوانًا حالمًا في مجلة *بيبول*؟ ربما "كيف أنقذت ألعاب الفيديو عائلتي: قصة أم" أو "التغلب على اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة، مستوى (لعبة) واحد في كل مرة". "طفل مصاب بالتوحد في الثامنة من عمره يتحدث للمرة الأولى مع ألتراجيمز (مشيد الثقة)". وماذا عن عنوان كابوسي قد يظهر في صحيفة *نيويورك تايمز*؟ ربما سيكون شيئًا مثل "اكتشاف أن ألعاب فيديو تضعف استدعاء الذاكرة على المدى القصير". أو "تطلق مؤسسة Video Games Galore خطًا جديدًا رائعًا من ألعاب فيديو التسلية والتدريب للأطفال".

بالطبع، ليس كل عناوينك تحتاج إلى أن تكون دراماتيكية، وفي بعض الأحيان قد تصدق النبوءة، أو تقدم شررًا لمزيد من الاستكشاف. فعلى سبيل المثال، في واحدة من جلسات التشغب مع لابوست، تصور أحد المشاركين عنوانًا يعلن أن عمال البريد الفرنسي، الذين يزورون بالفعل كل بيت في البلد لتسليم البريد، يبيعون بنجاح خدمات مصرفية من خلال جولاتهم اليومية. اكتشفنا أشياء أخرى يمكنهم القيام بها في الوقت نفسه، مثل مساعدة كبار السن المقعدين أو قراءة عداد المياه، وكما اتضح، فإن لابوست قطعت بالفعل أشواطًا في هذا الاتجاه، فضلًا عن تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المالية.

في بعض الأحيان قد نجد أنه من المفيد أن تتخيل أن العناوين عن مؤسستك التي قد تظهر في المجلات لا علاقة لها بالمواضيع والمساعي الرئيسية للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت مؤسستك شركة عقارات تجارية، فقد تطلب منهم أن يفكروا

في عناوين بشأن الشركة، والتي قد تظهر عام ٢٠٢٥ في مجلة سبورتس *إلاستريتد*. أو إذا كنت تصنع تقنيات LED، فاسأل زملاءك عن عناوين تتعلق بشركتهم، والتي قد تظهر في *سايكولوجي توداي*.

فكر في العناوين التي من الممكن أن تظهر عنك أو مؤسستك عام ٢٠٢٥ في مجلة فوج، أو صحيفة موسكو *تايمز*، أومجلة فورتشن. ما عناوين أحلامك وكوابيسك؟

عندما نطرح مثل هذه الأسئلة للناس المشاركة في التشعب، فإنها عمومًا تساعدهم على التفكير في موضوعات جديدة عن "الصورة الكبيرة"، والاتجاهات، والرؤى. ولكننا في بعض الأحيان نستخدم نفس التدريب للمساعدة في توليد أفكار أكثر تحديدًا. فعلى سبيل المثال، بدلًا من مطالبة المسئولين التنفيذيين في جوجل بتخيل عناوين صحفية عن الشركة عمومًا، قد نطلب منهم كتابة عناوين حول خدمة Gmail للشركة في عام ٢٠٤٠. وفي هذا *التدريب*، قد يأتون باقتراحات أكثر تفصيلًا بكثير بشأن كيف سيبدو "البريد الإلكتروني" أو التواصل المتبادل بين الأشخاص في ذلك العام. قد يكون عنوان حلم في عدد مارس ٢٠٤٠ من مجلة وايرد، "حسابات جي ميل الإجمالية في الأسواق الأفريقية الناشئة حديثًا تفوق جميع اللاعبين الآخرين مجتمعين". أو حتى "جي ميل: متاح الآن لكل الحواس الخمس، مع وصول تقنية الإبصار والشم".

استند إلى تناقضات ظاهرية وأشكال أخرى من التورية

هل يمكنك الإتيان بتحسن عديم الفائدة؟ بدعة قديمة؟ شكل من أشكال المرونة الصارمة؟

في هذا التدريب، نحن ندعوك لاستخدام التناقض الظاهري (وهو عندما تجتمع كلمتان متعارضتان منطقيًا، مثل "الواقع الافتراضي") لتحفيز خروج صارخ عن طريقتك المعتادة للتفكير في الأشياء.

قمنا مؤخرًا باستخدام هذا النهج مع شركة مستحضرات تجميل كبرى أرادت تطوير منتجات تملأ صندوق "الروتين". في البداية، طلبنا من المسئولين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم: "كيف يمكننا جعل الناس يستخدمون منتجاتنا بشكل روتيني كأنهم يغسلون أسنانهم؟"، وقد أنتج هذا بعض المخرجات المثيرة للاهتمام، مثل المنتجات التي تروج للصحة الجيدة والنظافة، كفرش الأسنان، أو منتج بجرعات يومية محددة فرض نفسه أساسًا على روتينك. لكن بعدها، ولنذهب إلى أبعد من

ذلك، طلبنا منهم أن يأتوا بكلمات، إذا وضعت جنبًا إلى جنب مع "روتين"، من شأنها أن تخلق تناقضًا ظاهريًا. اقترحوا عبارات من قبيل "روتين غير متوقع"، "روتين فريد"، "روتين متفرق"، "روتين لمرة واحدة في الحياة". ثم تحدثنا عن كيف لهذه التناقضات الظاهرية أن توصل بالفعل إلى أفكار منتج جديد. وبشكل ملحوظ، فإن فكرة "روتين غير متوقع" أدت بالفعل إلى أن تطور الشركة خط منتجات تجميل يختلف بناءً على أمزجة الزبائن، وماذا يريدون أن يفعلوا ذلك اليوم بالذات.

كمدير تنفيذي في ألتراجيمز، فكر في عروض جديدة يمكنك أن تبتكرها إذا كنت تحاول ملء صندوق "التهور الآمن". أنت تصبح أكثر التزامًا بفكرة استخدام أحدث الجرافيكس وتكنولوجيات الصوت لخلق تجربة شديدة ومكثفة ("التهور") للاعبيك –أصوات موسيقى روك آند رول مبهرة وصور ثلاثية الأبعاد عالية الجودة– مع الحفاظ على مبادئك التاريخية "الآمنة" لتجنب الألفاظ النابية، والدم غير المبرر. قد تفكر أيضًا فيما يجب أن تتعلمه من مهندسي قطار الملاهي، أو بهلوانات الحبل، أو قافزي البنجي من بين أمور أخرى، دراسة الخطوات الدقيقة التي يأخذونها قبل وضع أنفسهم أو الآخرين في خطر من شأنها أن تكشف، عن طريق التناظر، مدى أهمية أن تطور في ألتراجيمز فهمًا أعمق لعلم الأعصاب قبل التصريح بأي ادعاءات عامة حول كيفية مساعدة منتجاتك الأطفال على تحسين قدراتهم كمتعلمين.

فكر في الذهاب لما هو أبعد من التناقضات الظاهرية أيضًا: فعلى سبيل المثال، تخيل زميلًا يقول عن فكرتك التعليمية: "لن نسليك فقط (entertain) بل سنسليك وندربك بألعاب شركتنا أيضًا (entertrain)". مثل bankster (تجمع بين banker و gangster) أو adulescent (تجمع ما بين adolescent و adult)، ويمكن أن ينطبق هذا على مفاهيمك الجديدة.

عوالم صغيرة / تناظرات

في هذا التدريب، إن الفكرة هي استكشاف "عالم صغير"، أمثلة نستخدمها في كثير من الأحيان تشمل الأزياء والرقص والطيور والرياضيات والطباعة والأفلام والفاتيكان ودورة الألعاب الأوليمبية والتجسس والديكور والبحرية. ثم تبحث عن العلاقات والأنشطة والمساعي المحتملة التي يمكن ترتيبها بين ذلك العالم الصغير ومؤسستك، وربط هذه الأفكار بالقضايا التي تعالجها. في المثال الأول، فأنت تولد صناديق أوسع؛ وفي الثاني، أنت تركز على الأصغر.

لنفترض أن القضية الرئيسية التي وضعتها مؤسستك لمعالجتها هي: كيف يمكننا ابتكار منتجات وخدمات جديدة، بحيث إن الناس الذين يعيشون في المدن الكبيرة المليئة بناطحات السحاب سوف يريدونها في عام ٢٠٢٥؟

الآن، تخيل أنه قد طُلِبَ منك التركيز على العالم الصغير لـ... الرياضات الاحترافية. ما الشيء الذي يمكن الإتيان به من هذه المنطقة لمنطقتك؟ ما الخصائص الرئيسية لهذا العالم الصغير، وكيف لها أن تنطبق على مؤسستك؟ يمكنك استكشاف كيف لهذا أن يغير ما تفعله والطريقة التي تعمل بها، والتحديات الجديدة التي ستواجهك. يمكنك إعادة النظر في كيفية التعامل مع بعض التوجهات الكاسحة التي قمت بدراستها، والفرص الناشئة نتيجة ذلك. كيف ستتطور الرياضات الاحترافية في عام ٢٠٢٥ في مثل هذا العالم الحضري؟ ما المنتجات والخدمات الجديدة التي ستريد التأكد من ابتكارها؟

عندما استخدمنا هذا التدريب مع لابوست، تصور القادة هناك أن الخدمة البريدية الفرنسية وجدت نفسها في مثل هذه العوالم الصغيرة كمهرجان كان السينمائي، ومعرض مدينة نيويورك لأعمال من متحف اللوفر، ووحدة الإنتربول للتحقيق في الاتجار بالمخدرات. هذه المحادثات أدت إلى كل أنواع الأفكار الجديدة، من تطوير نظم التحقق من الدفع لمواقع الإنترنت، إلى استضافة معارض جامعي الطوابع، ومن تقديم شهادة جودة "ختم الموافقة" للمنتجات والخدمات والمؤسسات، حتى ابتكار موقع للتسوق والتبادل المجتمعي على الإنترنت.

في بعض الأحيان نغير هذا التدريب من خلال تقديم مجموعة مفصلة من الشخصيات أو الحالات المناظرة، ثم نطلب من الناس تفسير ما تعنيه هذه الأمور لشركاتهم الخاصة أو حالاتهم. تخيل، على سبيل المثال، حقلًا يوجد به راعٍ، وكلب، وقطيع من الغنم، وذئب. من تمثل هذه الشخصيات في مجال التعليم العالي؟ في صناعة السيارات؟ في عملك؟ يمكنك أن تقرر من هم الشركات المختلفة، والمنافسون، والعملاء، والأطراف المعنية الأخرى. يمكنك مناقشة من يحمي من، ومن الذي تتم تغذيته جيدًا، ومن هو آمن، ومن عليه أن يقلق للغاية بشأن الصمود في اليوم التالي!

تعديل وتحطيم أفكارك

عند استخدامك بعض هذه التدريبات التشبيهية (أو غيرها) لإنتاج مجموعة من الأفكار الجديدة، نشجعك بعد ذلك لتعديلها و"تحطيمها".

هذه هي لحظة رئيسية أخرى عندما ندعو خصوصًا لمحادثات "نعم، و...". على سبيل المثال، خلال مرحلة التشعب في ورشة عمل تطوير منتجات شركة آيس كريم، إذا قال أحد المشاركين: "يجب أن نجرب نكهات الأعياد مثل آيس كريم عشاء الديك الرومي"، سوف نشجع مشاركًا آخر على المساهمة في عملية الدعم بقول شيء أشبه بـ: "نعم، وقد نركز على التوت البري للعيد لإبراز الحلاوة" بدلًا من "نعم، ولكن هل سيريد الناس آيس كريم به لحم؟"؛ إن هدف هذا الجزء من العملية هو ليس التخلص من الأفكار "السيئة"، وإنما إعادة تشكيل أفكارك قليلًا ثم البدء في "تحطيمها".

بـ"التحطيم" نحن نقصد سرد الأفكار التي يتم توليدها، ومن ثم، واحد تلو الآخر، نغير تلك الأفكار بطرق مختلفة مثيرة للاهتمام، وغالبًا مدهشة. مع كل جولة تحطيم، يمكن لشخص آخر أن يقترح تطورًا آخر على الأشياء. فيما يلي بعض من أفعال الأوامر التي يمكنك اختيارها عشوائيًا لاستخدامها في التحطيم:

التحطيم: نموذج من عينات افعال الاوامر		
١. اجعلها أكبر	٢٤. اجعلها عنصرًا لهواة الجمع	٤٧. اجعلها قابلة للحمل
٢. اجعلها أصغر	٢٥. اجعلها آلية	٤٨. اجعلها قابلة للطي
٣. اجعلها دائرية	٢٦. كهربها	٤٩. لخصها
٤. اجعلها مربعة	٢٧. اعكسها	٥٠. هيأها للشتاء
٥. اجعلها تلمع	٢٨. أعطها ملمسًا	٥١. اجعلها شخصية
٦. اجعلها أثقل	٢٩. اجعلها رومانسية	٥٢. اجعلها كبديل
٧. اجعلها أخف	٣٠. أضف مظهر الحنين للماضي	٥٣. اعزلها
٨. اجعلها بلا وزن	٣١. اجعلها تبدِ قديمة	٥٤. سرعها
٩. احتوها	٣٢. اجعلها تبدِ جديدة	٥٥. بطئها
١٠. اقلبها رأسًا على عقب	٣٣. اجعلها جزءًا من شيء آخر	٥٦. اجعلها تطر
١١. ضعها على جانبها	٣٤. اجعلها أقوى	٥٧. دمرها
١٢. مددها	٣٥. اجعلها هشة	٥٨. اشحذها
١٣. غيّر لونها	٣٦. كن غير واقعي	٥٩. غيّر ملامحها
١٤. اجعلها مرئية	٣٧. اجعلها أكثر برودة	٦٠. ركزها
١٥. صفها بكلمات	٣٨. اجعلها أكثر سخونة	٦١. انشرها
١٦. عبر عنها بالموسيقى	٣٩. غيّر الرائحة	٦٢. اجعلها أكثر نعومة
١٧. احذف كلمات	٤٠. غيّر مكونًا واحدًا	٦٣. اجعلها أكثر صلابة
١٨. احذف صورًا	٤١. أضف مكونات أخرى	٦٤. اجعلها ساخرة
١٩. اجعلها جذابة	٤٢. اطوها	٦٥. طهرها
٢٠. اجعلها ثنائية الأبعاد	٤٣. اجعلها شفافة	٦٦. لوثها
٢١. غيّر الشكل	٤٤. اجعلها معتمة	٦٧. أضف الراحة لها
٢٢. غيّر جزءًا	٤٥. استخدم مادة أخرى	٦٨. اجعلها غير مريحة
٢٣. اجعلها مجموعة	٤٦. غيّر التغليف	٦٩. استخدم نسيجًا مختلفًا

التحطيم وسيلة رائعة لتوسيع أفكارك، وفتحها لسمات جديدة، واقتراح سبل أخرى لتمديدها أو توحيدها، وتكريرها أو تكثيفها.

توقف لحظة للتفكير في منتج، أو خدمة، أو عرض آخر أنت مهتم به حاليًا أكثر من غيره. ماذا يعني تدميره؟ أو عكسه، أو جعله أكثر سخرية؟

بالمثل، فكر في وظيفتك الحالية، أو وضعك الوظيفي الشخصي. ماذا يعني أن تجعله يتحرك أو تكهربه؟ أن تملأه، أو تجعله يطير؟

ماذا عن أحد الأشخاص الذي تحبه أو تهتم به أشد الاهتمام على هذا الكوكب. كيف يمكنك أن "تحطم" علاقتك به بطرق مفيدة؟ ماذا يعني أن تجعل هذه العلاقة تتألق؟ أن تضيف عناصر جديدة أو تجمدها؟

ما بعض الأفكار الرئيسية التي توصلت إليها من أجل ألتراجيمز؟ ماذا يعني أن تحولها رأسًا على عقب، أو أن تجعلها تنهار، أو أن تجعلها تتألق أو تعظمها؟

إحدى الأفكار المقترحة في وقت سابق لألتراجيمز كانت شبكة اجتماعية لتواصل آباء الأطفال المصابين باضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة والذين ستساعدهم مجموعة جديدة من الألعاب. يمكنك مد هذه الفكرة، لمَ لا تكون هناك اجتماعات حية كذلك؟ أو قلب الفكرة رأسًا على عقب، يمكنك استخدام الشبكات الاجتماعية القائمة لتجد فعليًا الآباء في المقام الأول، وإطلاق ألعابك الجديدة هناك. جعل هذه الفكرة "جذابة" قد يعني جلب بعض المشاهير للمشاركة، وتجنيد بعض الممثلين أو الرياضيين الذين يعانون من اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة أو لديهم أطفال مصابون به فيظهرون أو يروجون للألعاب الجديدة. نعم، و. . . من الممكن للمجلات كاشفة الأسرار أن "تسرب" بعض أحدث مستخدميك من المشاهير وأفكارك. نعم، وربما يُطلق على اللعبة نفسها "السباق إلى التركيز"، وستصدر في عيد الأم في العام المقبل. "نعم، وربما نصلها بسباق خيل احترافي، ونطلق عليه 'سباق دربي الاحترافي للتركيز'.

لنفترض أن فكرة التعليم و"التدريب الترفيهي" يجري بحثها: ما مفاهيم "نعم، و..." التي يمكن أن تتبادر إلى الذهن؟ إن التدريب يرتبط بالجيش (التدريب الأساسي)، بالرياضة (تدريبات البيسبول في موسم الربيع)، بالصحة (إعادة تدريب أحد الأطراف، كما هو الحال في العلاج الطبيعي). كيف يمكن أن تطبق هذا؟ يمكنك أن تطور أدوات لبيعها للجيش أو الامتيازات الرياضية، للمساعدة في تطوير مهارات عقلية أو بدنية محددة. يمكنك أن تولد من جديد كشركة تعلم قائمة على

العلم، تقوم بتجارب سريرية لاختبار ما إذا كانت ألعابك المطورة حديثًا ستُحدِث فارقًا مع الأطفال المصابين باضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة أو أي حالات أخرى تُصعِّب التعلم.

بحلول نهاية عملية التشعب، ستريد أن تكون لديك قائمة واضحة بأفكارك الجديدة التي عدلتها، وحطمتها، والأفكار كاملة الشكل. هذه في كثير من الأحيان لحظة محورية في العملية الإبداعية، وأحيانًا عاطفية. من الممكن أن تكون أنتجت لائحة طويلة من الصناديق الجديدة الرائعة، وتدرك الآن أنها رائعة كما يبدو جميعها، سوف تقدر على المضي في بعضها فقط. قد تكون لديك فكرة مفضلة شخصيًا، والتي يمكن في نهاية المطاف ألا يصوت الآخرون لها خلال التقارب. ومن ثم، أيضًا، قد يشعر العديد منكم أو جميعكم كما لو أنكم تواجهون فُرجة حقيقية من الإمكانيات الإبداعية الجديدة. وربما أنكم بدأتم بالفعل في التجمع وراء فكرة مبتكرة وجديدة، أو اختلاف جديد مثير لفكرة قائمة، بحيث إن واحدًا أو أكثر منكم بدأ يشعر بتجربة وشيكة للحظة وجد*تها*.

من المهم أن تتابع

للحفاظ على هذا النبع من الطاقة والفرصة الإبداعية الجديدة، ولتعظيم قيمة وأهمية الأفكار الكثيرة التي أبدعتها أثناء التشعب، فإننا نحثك على المتابعة مع أي شخص قد انضم لك من أجل التشعب، بطريقة يقظة، وشاملة، ومستمرة. ومن بين أمور أخرى، ينبغي أن تشمل هذه المتابعة إدراج وإيصال بعض أو كل الأفكار التي ولدتها، والبقاء على اتصال وثيق مع أولئك الذين شاركوا في تشعب أفكارهم، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة التقارب في أقرب وقت ممكن.

لقد رأينا أشخاصًا أذكياء جدًا، وخلاقين، ومتحفزين يطورون أفكارًا وفيرة خلال التشعب، ولكن بعد ذلك يفشلون في اتباع هذه الخطوات اللاحقة الضرورية. تساعد المتابعة الصارمة على ضمان أنه، في أقل الظروف، سيشعر أي من المشاركين أن جهودهم خلال الخطوة ٣ كانت مهمة وقيمة، وسيجعلهم أكثر احتمالًا في أن يرغبوا في المشاركة في مراحل إضافية من تقدم العملية الإبداعية. حتى قبل أن تنهي جلسة التشعب، ستريد وضع خطوط عريضة لأي من المشاركين على ما ينبغي أن يتوقعوه من حيث الخطوات التالية. ومن ثم فسوف تريد أن تتأكد من أن هذه الخطوات

يتم تنفيذها في الواقع في الوقت المناسب. إن الاعتراف بمساهمات المشاركين له أهمية حيوية أيضًا. خاصة إذا حدث التقارب بعد وقت قصير من التشعب، وتم وضع بعض الأفكار على طريق التنفيذ على الفور، فستريد أن تعطي وافر الشكر للأفراد، والمجموعة ككل، الذين أتوا بتلك الأفكار.

وفوق كل شيء، فأنت تريد أن تبقي على خطوط الاتصال مفتوحة مع جميع المشاركين، وكذلك مع أي شخص رئيسي في مؤسستك لم يشارك؛ تبادل الأفكار التي تم ابتكارها؛ أشر إلى ما ستسير إليه العملية؛ وبعد ذلك تابع بحزم وعلى نحو فعال. وسرعان ما سوف تختار، وتصوت على، ومن ثم تنفذ الصناديق التي شعر الجميع بأنها الأكثر منطقية ووعدًا لينتهجوها.

كيف تتجنب قتلة الإبداع

الحفاظ على بيئة خلاقة إيجابية وملهمة أمر حيوي لتشعب فعال؛ "نعم، ولكن ..." هي مجرد عبارة واحدة من العديد من العبارات والتوجهات الفكرية التي يمكن أن توقف التفكير المنفتح والخيالي في أثرها.

لتجنب ضعف فاعلية جلساتك التشعبية، ألق نظرة على هذه القائمة من العبارات القاتلة للإبداع، هذه أمثلة من العبارات التي ينبغي أن تفعل أقصى جهدك لتجنبها خلال هذه المرحلة من العملية:

٨٢ طريقة لقتل فكرة جديدة

لن تصلح
ليست متضمنة في الميزانية
ليست جادة
توقف عن الهراء
إنها ضد القوانين
إنها مكلفة للغاية
لقد حاولنا بالفعل
لقد تم القيام بها بالفعل
ماذا سيفكر عملاؤنا؟
لنتحدث عن ذلك مرة أخرى
دعنا نستطلع السوق أولا
لطالما فعلنا هذا
دعنا نعد إلى الأساسيات
إنه غير مقبول سياسيًا
أنت لا تعني هذا
أنا عندي فكرة أفضل
إنها ليست بسيطة كما تظن

يمكن للمرء التخيل، ولكن...
إن الأمر سيستغرق الكثير من الوقت
نحن لسنا في الصين
يجب أن نكون واقعيًا
حسنًا، بالطبع
لن نغير العالم
فلنلتزم بالمقصود
الناس لن تفهم
الناس مثلنا يعتقدون أن...
نحن لسنا مختبرًا
نحن نفقد طريقنا
لن يثمر عن شيء
تحل بقليل من المنطق!
بينما نحن في ذلك، لماذا لا...
فلنشكل لجنة
ليس من شأننا
سيظنون أننا مجانين

دعنا نحافظ على أقدامنا بقوة على أرض الواقع
الأمر يسير على هذا النحو منذ عشرين عامًا
الكمبيوتر ليس قويًا بما فيه الكفاية
إنها نظرية جيدة، ولكن من الناحية العملية...
لا يوجد كل هذا العدد من الحلول
منافسنا أيضًا لا يفعل ذلك
لتقل إننا سنغلق المؤسسة أيضًا
لا ينبغي قضم أكثر مما نستطيع مضغه
لماذا نريد التغيير بأي ثمن؟
هل قمت بقياس المخاطر، العواقب؟
يمكننا أن نرى إلى ماذا نرمي
لقد سمعت بالفعل هذه الفكرة في مكان ما
ليس لدينا الموظفون والمعدات
سوف يصدمون
ربما لا يكون هذا غبيًا، ولكن...
أنا لست متخصصًا، ولكن...
أكاديمي جدًا

إنها لا تحل سوى جزء من المشكلة
حتى إذا أردنا أن نفعل ذلك. . .
إنه من المستحيل من الناحية التقنية
هذا غير عملي
هذا غير قانوني
لن يقبل الرئيس بهذا أبدًا
فكرة جميلة، ولكن ليس بالنسبة لنا
دعنا نعد إلى المسار الصحيح
سأكون قد حذرتك
هل هناك أي سابقة؟
لن نتغير أبدًا

فلننتظر ونرَ
دعنا نضع ذلك كتابيًا
الناس لا تريد التغيير
اهدأ
أنا لا أرى العلاقة
إنها لا تتماشى مع استراتيجيتنا
ليس من شأننا
سوف تضيف المزيد من العمل
إنه من السابق لأوانه
لقد فات الأوان

المشكلة الوحيدة هي أن. . .
لا يوجد سوى أربع وعشرين ساعة في اليوم
هذه ليست من أولوياتنا
إنها ليست ملموسة بما فيه الكفاية
أنت لا تفهم مشكلتنا
لا تبالغ
لا تضحكني
دعنا نسأل رأي خبير
هذه ليست ثقافتنا
دعنا ننتقل إلى المقصود

بالطبع، نحن لا نقول إنه لا يجب عليك أبدًا استخدام أي من هذه العبارات. لكن خلال مرحلة التشعب، أنت تريد أن تفعل كل ما تستطيع للبقاء في حالة "نعم، و..." بدلًا من استخدام عبارات "قتل الفكرة" المشار إليها أعلاه (أو من خلال موقف ينقل نفس السلبية التشكيكية التي تقول "دعنا نعُد إلى الواقع").

توقف لحظة الآن لتفكر في جميع الطرق التي يمكنك، أو يمكن للأشخاص الذين تعرفهم، أن يميلوا إلى سحق الأفكار الجديدة. ربما يمكنك سرد بعض من هذه الطرق حتى تكون على وعي أكبر بها، وأكثر حرية في أن "تصرفها" عند حضورها. وهناك بعضًا مما لاحظناه:

- *إلقاء اللوم على نفسك.* كثيرًا ما نسمع الناس يقولون أشياء مثل "ليس لدي أي أفكار جديدة حول ذلك"، أو "أنا لست مبدعًا حقًا"، أو "نحن صغار جدًا لذلك"، أو "نحن لسنا مختبرًا"، أو "لا أستطيع رقص التانجو".
- *إلقاء اللوم أو النقد على أشخاص آخرين.* "أنت تحلم"، أو "أنت سخيف"، أو "كن واقعيًا"، أو "أنت لا تفهم مشكلتنا"، أو "لم تقم بقياس المخاطر".
- القلق بشأن أحكام الآخرين أو توجهاتهم الفكرية. "لن يوافق المدير على هذا أبدًا"، أو "ماذا سيكون تفكير العملاء؟"، أو "الناس لا تريد التغيير"، أو "المنافسون لا يفعلونها بهذه الطريقة".
- *القلق حول الموارد.* "سوف يستغرق هذا وقتًا طويلًا"، أو "ليس لدينا المعدات"، أو "الكمبيوتر ليس قويًا بما فيه الكفاية"، أو "ليست لدينا بيانات"، أو "إنها مكلفة للغاية".
- *التوجهات الفكرية السلبية عمومًا.* "هذا غير عملي"، أو "هذه ليست المشكلة"، أو "إنه جيد من الناحية النظرية ولكن في التطبيق عمليًا..."، أو "أنت في الجانب التجاري لهذه الشركة، وليس الجانب الإبداعي".
- *عبارات محايدة ظاهريًا تخبئ وراءها توجهات فكرية سلبية.* "اكتب هذا في مذكرة وأرسلها لي"، أو "لنقم اجتماعًا آخر لمناقشة ذلك"، أو "لدي فكرة مختلفة"، أو "فلتعلمني بالتطورات"، أو "دعنا نتحقق من قانونيتها".

الترياق لجميع هذه العبارات التخريبية وفكر "لن يحدث" الذي يمثلونه هو استخدام عبارات "نعم، و..." وتبني منهج "يمكننا القيام بذلك" بشكل أكثر من ذلك بكثير. خلال التقارب، سيكون لديك الكثير من الفرص لتقرر أيًا من الأفكار جديرة بالاهتمام وأيها ينبغي أن يُنفى إلى الموقد الخلفي. فخلال التشعب، اسعَ لاستخدام عبارات مطمئنة ومجزية أكثر، مثل:

- "لماذا لا؟ في الحقيقة، يمكننا أيضًا..."
- "هذا يشبه قليلًا..."
- "هناك طرق عديدة لتجربة ذلك..."
- "ماذا لو اختبرنا تلك الفكرة و..."
- "يا له من أمر مثيرا فلنتعمق في ذلك أكثر..."

جينيرالي للتأمين: التشعب في العمل

حاول أن تتصور ما كانت عليه شركات التأمين في عام ١٨٣١. كان جزء كبير من العالم الغربي قد تجاوز بالفعل "الجمعيات التعاونية" البسيطة، حيث كانت الدول المجاورة تلتزم بمساعدة بعضها بعضًا في إعادة بناء الصناعة المرتكزة على السفن، أو في الدخول بهذا المجال. فكان كل من ملاك السفن، والتجار، وربّان السفن يجتمعون بالمدن البحرية مع الأشخاص الراغبين في التأمين على السفر، والنقل البحري. وكان هذا هو ما قامت عليه شركة جينيرالي عام ١٨٣١، بمدينة تريستي الإيطالية، والتي ازدهرت كميناء آنذاك.

عقب مرور ما يقرب من قرنين، لا يزال مقر جينيرالي بمدينة تريستي، ولكن بخلاف ذلك، لم يبقَ الكثير كما كان من قبل. فقد تغير العالم من حولها بكل الطرق التي يمكنك أن تتخيلها تقريبًا، تمامًا كما فعلت أنواع الحوادث، والكوارث التي يهتم الناس بالتأمين ضدها. قد يكون المفهوم الحالي للتأمين ضد الحرائق،

والكوارث الملاحية مألوفًا لأي شخص من سكان تريستي بعام ١٨٣١، أمّا التفاصيل القانونية لوثائق التأمين، والنماذج الاكتوارية المستخدمة لتعيين الأقساط، وتعقيدات الأقسام القابلة للخصم، و"الاشتراك في التسديد"، ومفاهيم التأمين على السيارات، و"إعادة التأمين"، وعلاقات صناديق المعاشات، وغيرها من النماذج المعقدة الأخرى لإدارة الأصول، فستكون أبعد بكثير من إدراكهم. ناهيك عن الإنترنت، وأجهزة الكمبيوتر التي يتم من خلالها شراء كل الوثائق التأمينية، وبيعها: وعالم الإنترنت هذا، هو العالم الذي تعمل به جينيرالي الآن. والآن في أكثر من ٦٠ دولة، أصبح لدى عملاقة التأمين بعام ٢٠١٠، ٨٥,٠٠٠ موظف، بالإضافة إلى ٧٠ مليون عميل في جميع أنحاء العالم، في حين أن القسم الفرنسي وحده كتب ١٥ مليار يورو لأقساط التأمين لعدد ٥,٥ مليون عميل. وبالرجوع إلى عام ٢٠٠٧، كان هذا القسم خارجًا من سنة ممتازة، واختار أن يثابر للوصول إلى لحظة *وجدتها*، من خلال السعي خلف مراجعة استراتيجية واسعة النطاق، عندما كانت الأمور تجري في صالحهم. وكان أحد المشاريع الرئيسية التي كنّا نصبو إليها معًا ينطوي على الفحص الشامل لاستراتيجية الشركة عبر الإنترنت.

في أول اجتماعاتنا، كانت أهداف المديرين التنفيذيين تقليدية نسبيًا. فقد أرادوا تحديد المنتجات والخدمات على الإنترنت التي تحمل الأمل الأكبر على مدى السنوات العديدة المقبلة، والتكاليف المحتملة لإنتاجها، والإيرادات التي يمكن توليدها، وكيف يجب أن يفيد هذا التحليل نموذج العمل الكلي للشركة واستراتيجيتها. كما أنهم كانوا حريصين أيضًا على تقييم جدوى وجاذبية العديد من المبادرات القائمة والمتعلقة بالإنترنت، إلى جانب إضافة مبادرات جديدة في حالة ظهورها أثناء عملنا معًا.

في ذلك الوقت، كانت جينيرالي قد طوّرت شراكات فعّالة مع البنوك بهدف التسويق لمنتجات التأمين على الحياة عبر الإنترنت. إلا أن العديد من عروض الشركة على الإنترنت كانت متعثرة خلف عروض المنافسين، ولم تكن العلامة التجارية لجينيرالي بارزة على الفضاء الرقمي بالشكل الذي كان بمكنها أن تكون عليه.

كان أحد العناصر المهمة في دورنا الأول آنذاك هو: طرح مستوى مسبق من الشك، كما تقتضي الخطوة الأولى من المنهج الذي نتبعه. وقد عملنا مع هؤلاء المديرين التنفيذيين ليس فقط لفهم ما كان (أو لم يكن) يعمل بكفاءة في استراتيجية الإنترنت الخاصة بهم حينذاك، ولكن أيضًا لمعرفة المدى الممكن لاتساع الفرص القائمة على الإنترنت أمامهم وقوتها. حتى قبل البدء بجلسات التشعب مع جينيرالي،

جلسنا مع عملائنا وأدركنا معًا أن بوسعهم تجاوز مجرد إعادة تصميم موقع الويب الخاص بالشركة ثم يعلنون أنهم قد قاموا بوضع استراتيجية إنترنت جديدة بعد ذلك. ساعدناهم على تغيير تصوراتهم، واستبدال الصندوق القديم: "نحن شركة تأمين راسخة" بصندوق آخر جديد: "نحن شركة إلكترونية جديدة ورائعة تعمل في مجال التأمين". تحديدًا، قررنا جميعًا في نهاية المطاف أنه بدلًا من إنشاء بوابة إلكترونية قياسية تعكس ما كانت تقوم به الشركة فعليًا، يمكنهم إعادة ابتكار الشركة كليًا باتباع أساليب أساسية، وإنشاء نوع الشركة التي من شأنها أن تضع بصمتها الخاصة في هذا المجال، وستكون سريعة الاستجابة، والتكيف، كما أنها قريبًا ستكون في الصدارة، عوضًا عن اتباع خطوات الشركات المنافسة.

مع فهمنا جميعًا لمدى أهمية التغيير الذي كان بإمكانهم إحداثه، فقد أدركوا أنهم كانوا بحاجة لاختراع جميع أنواع الإمكانيات الجديدة، والمواصفات، ومناهج ممارسة الأعمال عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى إنشاء نموذج شامل جديد من شأنه أن يلقى صداه لدى الجمهور، ويُحدث ضجة، ويزيد من حصة الشركة في السوق. وبعبارة أخرى، فقد أرادوا إعادة تشكيل العديد من الجوانب الأساسية في الشركة بعدة طرق ليس من شأنها أن تكون منطقية من منظور نموذج العمل فحسب، بل أن تميّز شركة جينيرالي عن منافسيها أيضًا. والسؤال الذي يتم طرحه على نطاق واسع هو: كيف يمكن أن تجعل شركة جينيرالي من نفسها قائدة على الإنترنت لجميع جوانب التأمين التسويقية والتجارية؟

أثناء الخطوة الثانية، قمنا بمساعدة جينيرالي في إجراء بحث مكثف بخصوص عملائها، جنبًا إلى جنب مع تكثيف الذكاء التنافسي، وتأمل أفضل الممارسات عبر المجالات في فضاء الإنترنت (مع التركيز على ما كانت تفعله شركات التأمين المنافسة مثل Geico وProgressive للتفاعل مع الجمهور على شبكة الإنترنت)، ودراسة بعض الأساليب الأكثر ابتكارًا لتخصيص تجارب المستخدمين النهائيين على شبكة الإنترنت، وسبر الاتجاهات الرئيسية الأخرى مثل ويب ٢,٠.

على مدى عدة أسابيع، استكشفنا أيضًا كيف كانت الفرق المختلفة بشركة جينيرالي تتعامل مع الإنترنت. وتضمّن ذلك تقييم توجهاتهم الفكرية ومعتقداتهم العامة حول قيمة القناة، وتحليل ما يزيد على ثلاثين من المشروعات المتصلة بالإنترنت، والتي كانت قائمة حينها بالشركة. على سبيل المثال، سعى أحد المشاريع لتطوير "شبكة خارجية" مخصصة للعملاء من المؤسسات الكبرى. وقمنا بملاحظة

الأهداف الرئيسية لشركة جينيرالي والجهات الرئيسية المعنية، والمناهج المقترحة، بالإضافة إلى وقت التنفيذ لكل واحدة من هذه المبادرات. وكانت الشركة حريصة على محاولة تبني جميع هذه المناهج والرؤى المختلفة (التي كثير منها تصورته وأيدته بعض المجموعات الفرعية المحددة داخل المؤسسة)، في الوقت الذي تساعد فيه أيضًا جميع الأشخاص في الشركة على تبني رؤية واستراتيجية شاملة مشتركة.

بعد ذلك شرعنا في سلسلة من جلسات التشعب، والتي تمت استضافة العديد منها بقصر جميل، بحيث يتسنى للمديرين التنفيذيين الخروج من مساحات العمل المعتادة، وتنفس الهواء الطلق، وتحرير عقولهم لرؤية آفاق جديدة. التقينا للمرة الأولى بجلسة عامة كانت تتألف مما يقرب من أربعين مشاركًا. وكان معظمهم من كبار المديرين، بما في ذلك بعض كبار المسئولين التنفيذيين بالشركة. وقد بدا الجميع متحمسين للمشاركة، نظرًا لشعروهم بالإثارة حيال المستقبل، ولكن من الناحية العملية يرجع ذلك أيضًا لحضور كبار قادة الشركة، وتعبيرهم عن الإثارة الشديدة للدخول في عملية إبداعية، متبعين أسلوبًا إيجابيًا، ومتفائلًا، وحماسيًا على غير المعتاد.

عقب تقديم المشاركين كافة، قمنا بتهيئة الأجواء من خلال بعض التخيلات والألغاز، وغيرها من التمارين الإحمائية معًا للمساعدة على طرح مفهوم الشك، وتذكير الجميع بأهمية تحديد الصناديق الحالية وتحديها. طلبنا من المجموعة محاولة وصف ما تقوم به الشركة دون استخدام الكلمات الرئيسية الواضحة، كما هو موضح بالتدريب الأول من تدريبات التشعب، والوارد بصفحة ١٣١. طلبنا منهم أن يتخيلوا أنفسهم بموقف محدد، ويسهل تصوره، كإلقاء خطاب يشرحون به ما تقوم به الشركة، شريطة ألّا يستخدمون كلمات مثل: "عدم اليقين"، و"التأمين". وأثناء هذا الإحماء، وصف المديرون التنفيذيون شركة جينيرالي بأشياء على غرار: "نساهم في راحة الأشخاص طوال حياتهم"، و"نحن نقدم لكل شخص أفضل حماية ممكنة"، و"نحن نتيح لعملائنا أن يواجهوا المستقبل بهدوء"، و"نحن نقدم حلًا بسيطًا وفوريًا لأولئك الذين يريدون أن يكونوا أكثر أمنًا". و"نحن نحمي العالم وممتلكاته من مخاطر المستقبل".

قد تبدو هذه العبارات ضعيفة، إلا أننا كنا لا نزال بمرحلة الإحماء، كما أنه كان من المفيد أن نفهم كيف كانوا يرون الشركة، والعملاء في ذلك الوقت. وبعد المزيد من النقاش، ساعدنا المديرون التنفيذيون ذاتهم على البدء بالتركيز على ستة مواضيع

متكررة: الحماية، والحياة اليومية، والهدوء، والمخاطر، والحلول، والمستقبل. ولم تكن هذه المواضيع بمثابة القيد بالنسبة للمشاركين أثناء التشعب، ولكنها كانت مفيدة في تحفيز إنتاج أفكارهم الإبداعية، ومنحهم الثقة بأنهم ليسوا قادرين على توليد مجموعة من الأفكار حول أي موضوع معين فحسب، بل الاتفاق بشأن أولئك الذين بدوا أنهم الأكثر قيمة وفائدة وإلحاحًا كذلك.

لاحقًا، انتقلنا للتمرين الرئيسي لدينا، حيث قمنا بتقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات، وتتكون كل مجموعة من حوالي عشرة أشخاص، بغية التوصل إلى الكثير من الأفكار. طلبنا من المديرين التنفيذيين بكل مجموعة أن يجتمعوا في غرف منفصلة، حيث طلبنا منهم، كإطلاق إشارة للبدء، أن يضعوا عناوين خيالية لمجموعة كاملة من المجلات الشعبية (بدءًا من مجلة *أسترولوجي*، ومجلة *إل*، وصولًا إلى المجلات المتعلقة بالتكنولوجيا مثل *وايرد*، و*بي سي إكسبرت*)، كما هو موضح بالتدريب الوارد بصفحة ١٤٣. وطلبنا من كل مجموعة التركيز على واحدة من أربع قضايا جوهرية متميزة، وهي كيف يمكن أن تستخدم الشركة الإنترنت لكي: ١) تعزز المنتجات والخدمات التي يمكنها أن تبيعها وتحسنها، ٢) تربط عملاءها بهذه العروض على شبكة الإنترنت، ٣) تدعم وتحسن علاقاتها مع وكلاء المبيعات والوسطاء، ٤) تعزز جودة الاتصالات الداخلية والتعامل مع الموظفين.

مع تفكير كل مجموعة بهذه المواضيع، وحول ماهية أنواع القصص، والعناوين التي كانت ستكون لها الصدارة بهذه المجلات المختلفة، بدءوا بتوليد كل أنواع الأفكار الخيالية. فعلى سبيل المثال، تخيلت المجموعة التي كانت تركز على المنتجات التي يمكن بيعها عبر الإنترنت، قصة للنشر في مجلة *سيلنج مونثلي*. فقد أبرزت خاصية تأمين "الدفع على قدر الإبحار"، والتي يتم تحديد الأقساط بها في الوقت الفعلي، بناءً على المخاطر الجوية والمسافة التي كنت تسافرها، من خلال استخدام برنامج مرتبط بهاتفك المحمول، وتقنية تحديد المواقع. أما في إحدى مجلات تكنولوجيا المعلومات، فقد تصوّروا قصة حول تأمين شركة جينيرالي على التجسيدات في الواقع الافتراضي، وأخرى عن وثائق التأمين التي تحمي الأشخاص، والمؤسسات من حوادث انتهاك حقوق النشر، أو التشهير عبر الإنترنت. أما المجموعة التي كانت تركز على كيفية ربط العملاء بمثل هذه العروض للمنتجات الجديدة، فقد فكرت بمقالة مناسبة للنشر بمجلة *أوتوموتو*، وهي مجلة فرنسية للسيارات، والدراجات النارية، حيث يتم بها الإعلان عن وثائق التأمين التي يمكنك شراؤها عند شراء سيارة

جديدة، حيث سيتم إدراج تكلفة القسط ضمن إجمالي التكاليف لسيارتك. وفي شيء من الاقتراحات غير المألوفة، تخيل مشارك آخر بهذه المجموعة قصة مميزة بجريدة *إيل*، حيث تعلن أن جينيرالي ستقوم بالتأمين على جميع العملاء ضد خطر عدم مواكبة الموضة العصرية بما يكفي. فسيتمكن العملاء من تحميل الصور الخاصة بهم على موقع الويب الخاص بشركة جينيرالي، وبعد ذلك يتلقون النصيحة حول الحياكة، والتفصيل، والتدريب على اختيارات أزيائهم، ثم المطالبة بالتعويضات إذا وقعت بعض الحوادث المحددة بخصوص الموضة.*

في الوقت الذي بدأت فيه المجموعات الأربع من المديرين التنفيذيين الانفتاح على مختلف الاحتمالات الجديدة، كنا نعمل معهم "لإعادة صياغة السؤال" بعناية. فبدلًا من اقتراح العصف الذهني حول "ما ينبغي أن يكون عليه نموذج الأعمال التجارية الخاص بنا على الإنترنت؟"، أو "كيف يمكننا أن نجعل من شركتنا شركة رائدة في مجال التأمين عبر الإنترنت؟"، دفعناهم لتأمل أسئلة أكثر إثارة بكثير، داعين المزيد من الاستقراء والتفكير المحتملين. فعلى سبيل المثال، طلبنا منهم التفكير فيما يلي:

- كيف نجعل جميع الأشخاص في أوروبا يضيفون صفحة Generali.fr إلى قائمة المفضلات، بحواسيبهم الشخصية؟
- كيف نقدم خبرة جديدة عن التأمين للأشخاص الذين التحقوا للتو بركب القوى العاملة؟
- كيف يمكننا استخدام الإنترنت لجعل العملاء يقومون بالعمل الذي كنّا نفعله عوضًا عنهم؟

كما حضر أيضًا ساحر، وأدى العرض الخاص به أمام المشاركين في المساء، كوسيلة غير معتادة لتعزيز الشك خلال الترفيه. وفي أواخر هذا العرض، كانت هناك خدعة واحدة قام الساحر بتكرارها عدة مرات، لكي يوضح للناس كيف كان يفعلها بالضبط. وكان من ضمن أجزاء هذه الخدعة: حركة لافتة كان يقوم بها بيده اليمنى، بحيث يصرف الانتباه عمّا كان يفعله بيده اليسرى. فكانت براعته وخفة يده بمثابة تذكرة مؤثرة، ومقنعة حول خداع أعيننا وعقولنا الدائم لنا، والذي يقودنا

* مرة أخرى، تذكر ألّا تصدر أحكامًا أثناء قراءة ذلك! فأحد الأهداف الرئيسية لمرحلة التشعب هو الحصول على الكثير من الأفكار على الطاولة، وكما ذكرنا آنفًا، فالأفكار لا تولد جيدة. أو كما في المقولة التي يتم نسبها إلى أينشتاين أحيانًا: "إذا لم تكن الفكرة سخيفة في البداية، فليس هناك أمل بها!". فهذه المرحلة توفر المادة الخام التي سيتم تمحيصها وتكرارها في الوقت المناسب.

لتشويه الحقيقة. فقد ساعدتنا حيله، وحركاته المختلفة على التأكيد على دروسنا حول الشك، وإقناع الجميع بأنهم إذا استطاعوا تحرير أنفسهم من صناديقهم القديمة، والانفتاح على تغيير مفاهيمهم، فعندئذ سيكونون قادرين على النظر إلى الأشياء بطريقة مختلفة تمامًا.

بعد بضعة أيام، التقينا مرة أخرى لجني ثمار الجلسة الأولى، والبدء بتصور موقع التأمين الجديد على الإنترنت، وسماته. بدأ المشاركون بالإجابة عن بعض الأسئلة التي تمت إعادة صياغتها، والتوسع في بعض العناوين التي تم وضعها مسبقًا باتباع طريقة "نعم، و ..." لمحاولة الوصول لبضعة احتمالات جديدة ومحددة للغاية. وكما اتضح فيما بعد، انتهى بنا المآل بأكثر من إجمالي ١٤٠ فكرة متميزة، حيث كانت جدران الغرفة مغطاة، حرفيًا، بورق المخططات. وقمنا بعد ذلك بتجميع هذه الأفكار بخمسة عشر موضوعًا، من بينها:

- إنشاء مجتمع بين عملائنا.
- استغلال معلومات إضافية لوضع أسعار أفضل (على سبيل المثال، قم بمشاركة المعلومات حول عاداتك في القيادة، وإذا كنت سائقًا حذرًا، فسوف تحصل على خصم).
- الاستناد إلى مساهمات/رغبات عملائنا (على سبيل المثال، يمارس العديد من عملائنا الكبار في السن الفن في أوقات فراغهم، ربما يجدر بنا رعاية دروس أو معارض فنية).
- إنشاء ملحقات للمنتجات، وخدمات على شبكة الإنترنت تستند إلى المنتجات الحالية.
- تقديم منتجات صغيرة، وإقامة شراكات (على سبيل المثال، تقديم تذاكر سينما مجانية للعاطلين عن العمل).
- استضافة مكتبة إلكترونية (على سبيل المثال، "جوجل داخلي").

قام المشاركون بعد ذلك بمقارنة الخمسة عشر موضوعًا بالمشروعات القائمة المتصلة بالإنترنت بالشركة، والتي يفوق عددها الثلاثين. وعلى الرغم من وجود بعض التداخل، بالإضافة إلى مجموعة من الأفكار الجديدة التي لم تكن تنتمي لأي من الجهود الثلاثين القائمة آنذاك، فإنه كانت هناك أيضًا بعض العناصر لإضافتها، بما في ذلك تطوير قنوات لبيع الخدمات للعملاء عبر الإنترنت، وتطوير مواقع محددة لكبار العملاء، بالإضافة إلى تقديم المحاكاة الافتراضية، وإعادة تصميم العمليات الداخلية للشركة (على سبيل المثال، الشبكة الداخلية "الإنترنت" الخاصة بها).

في المجمل، كان هناك في ذلك الحين واحد وعشرون موضوعًا، وكان لكل منها ما بين واحدة وتسع عشرة فكرة شبه مطورة، ومتعلقة به. وبعد ذلك، قام المشاركون بتجميع تلك الموضوعات الواحد والعشرين تحت أربع فئات رئيسية:

١. دور العميل/المستخدم النهائي في سلسلة القيمة.
٢. دور الوسيط في سلسلة القيمة.
٣. مفاهيم المنتجات الجديدة.
٤. تحسين سلسلة القيمة الداخلية للموظفين بشركة جينيرالي.

عقب ورشات العمل هذه، انتقلت جينيرالي إلى مرحلة التقارب، كما سنشرح في الفصل التالي. بادئ ذي بدء، تم إطلاق أربعة "فرق إلكترونية" منفصلة ليتحرى كل فريق منهم عن فئة من الفئات الأربع المعنية، مع الاستناد إلى معايير البحث ذات الصلة (التأمين، أو غيره من المجالات)، حيث يقومون بتحديد الإيرادات، والتكاليف، بالإضافة إلى تقييم مدى جاذبية كل منها، استنادًا إلى مجموعة متنوعة من المعايير، والمقاييس النوعية، والكمية مثل الجدوى والتكلفة والآثار المحتملة. كان كل فريق من هذه الفرق آنذاك تحت ضغط تقديم عرض إلى اللجنة التنفيذية بعد ثمانية أسابيع، ويشبه الأمر كثيرًا كما لو كانوا رواد أعمال يحاولون إقناع الرأسماليين بهذه المشاريع. وهذه العروض، بدورها، تم إيجازها وتقديمها إلى "مجلس" خاص، والذي قرر كيفية ترتيبها من حيث الأولوية، ثم بعد ذلك، على مدى شهر واحد، وضع خطة عمل شاملة مختصة بتنفيذها. وكان هذا الجزء من العملية، جنبًا إلى جنب مع التركيز على التحقيق بالخطوة الثانية، بالغ الأهمية. وفي إحدى المراحل، قال مسئول تنفيذي رائد: "يمكنني تذوق الصلصة الخاصة، ولكن أين هو طبق اللحم البقري؟". فقد كان هو، وكبار المديرين التنفيذيين الآخرين الذين كانوا متشككين نسبيًا في بعض الأحيان أثناء المراحل الأكثر تشعبًا بعملنا مع الشركة، هم من كانوا يقدرون التوازن الذي وصل إليه الجميع في نهاية المطاف بين الاستقراء، والاستنباط، والتجارب الواضحة، والتحليل العملي، على وجه الخصوص.

بمجرد اتفاق فريق جينيرالي بأكمله حول كيفية المضي قدمًا، استثمرت الشركة موارد مهمة في تنفيذ استراتيجيتها الجديدة على الإنترنت، والتي تعتمد أساسًا على البدء من نقطة الصفر بإنشاء وحدة عمل جديدة كليًا، تتألف من ستين شخصًا. ونظرًا لأن العديد من قادة الشركة في هذه المنطقة قد مروا معًا بالخطوات الخمس للعملية الخاصة بنا، فقد أفادوا أنهم يشعرون كما لو كانوا يتحدثون جميعًا الآن بلغة مشتركة. ويوضح أحد كبار المديرين بالشركة: "لقد تغيرت تركيبتنا الجينية إثر هذه

العملية، فنحن الآن على وفاق تام، ونقوم بإجراء الكثير من الأشياء معًا... فقد تعلمنا كيف نعيد اكتشاف أنفسنا، وأن نفكر في كل شيء نقوم به بمنظور مشترك جديد". وفي ضوء كل هذه الإثارة، والحماسة التي تم توليدها في أجواء الشركة، كان الناس يتوقون إلى المشاركة بهذا القسم الرقمي الجديد: فقد تقدم أكثر من مائة مرشح داخلي، حالما تم الإعلان عن الوحدة. وقررت جينيرالي بدورها أنه يجدر بها دعم هذه الجهود من خلال استثمار ما يزيد على ٥٠ مليون يورو في تحسين العمليات المكتبية، وتحديثات الموقع. ومثلت هذه النفقات الإضافية ٢٠٪ على الأقل من إجمالي الميزانية السنوية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات بالشركة.

قامت جينيرالي أيضًا "بملء" صندوقها الجديد بكل أنواع المزايا، والعروض الجديدة. وبعد بضعة أشهر قليلة من التحضير، تمت إعادة إطلاق الموقع كليًا، وكان يضم مجموعة كاملة من المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى إعادة تنظيم شاشات سهلة الاستخدام، وتحسين الوقت الفعلي، والبحث. في ضوء كل الأفكار الجديدة التي نتجت أثناء التشعب، تضمنت استراتيجية الإنترنت الجديدة للشركة العديد من العناصر التي كانت تمثل "سابقة لم تحدث مطلقًا في تاريخ الشركة": منصة للسماسرة الصغار والمتوسطين للحصول على الخدمات الجديدة (مثل، صفحة تعليمات تضم أفضل الممارسات، وأخرى تقوم بمشاركة نماذج لعقود المبيعات)، وسوق للسمسرة الافتراضية للبيع بالجملة على شبكة الإنترنت (والتي أتاحت عرض تمديدات خط الإنتاج)، ومنصة للمجموعات، بحيث يقومون بتحديث بيانات المخاطر الخاصة بهم (على سبيل المثال: صاحب عمل غطى حياة أكثر من خمسمائة موظف)، بالإضافة إلى منصة لتعزيز تغطية الأفراد والجماعات (على سبيل المثال، الأشخاص الذين يعتمدون على جينيرالي للتأمين ضد مخاطر متعددة). وفي بعض الحالات، كان يتم النظر إلى هذه المزايا المضافة، والطرق الجديدة في الوصول إلى العملاء، وخدمتهم عبر الإنترنت كتغيير في قواعد اللعبة بمجال التأمين. وكان مجتمع وكلاء الشركة ممتنًا، حيث إنه بقدر ما ساعدت هذه المزايا الجديدة العملاء على التفاعل مع الشركة، فإنها لم تمس الدور المهم، واللمسة الإنسانية، للوكلاء أنفسهم. ولم يمضِ الكثير من الوقت حتى نالت جينيرالي الجوائز على موقعها الإلكتروني الجديد. فقد نما عملها بكل من التأمين القائم على الوكيل، والتأمين المباشر إلى المستهلك. وتحول حال الشركة من التعثر الخطي إلى الريادة التي لا يمكن إنكارها بهذا الميدان الرقمي.

الفصل السادس

قارب

اختر الصندوق (أو الصناديق) الجديدة المناسبة لتركز رؤيتك

متى رأيت عملًا تجاريًا ناجحًا، فاعلم أن هناك من اتخذ قرارًا شجاعًا.[1]

ــ بيتر دراكر

جرب هذه الحيلة: لف قدمك اليمنى في دوائر عكس اتجاه عقارب الساعة، ودون أن تتوقف، ابدأ بتحريك يدك اليمنى في دوائر باتجاه عقارب الساعة.

هل تستطيع فعل ذلك؟ دون أن تنظر، فنحن واثقون أن الإجابة هي لا. فجسمك ليس مجهزًا بهذه الطريقة. وبالرغم من أن التقارب والتشعب يمثلان زوجين متكافئين من الوظائف، فإنهما بالأساس عمليتان منفصلتان وطريقتان مختلفتان للتفكير: فعقلك ليس مجهزًا لأداء الاثنين معًا في الوقت نفسه. ولا ينبغي السعي وراءهما في الوقت ذاته، ولكن بالأحرى واحدة تلو الأخرى مرارًا.

في التقارب، تتغير من وضع العصف الذهني الخلاق بشكل خالص، حيث تحاول فيه كبح إصدار الأحكام، إلى وضع تحليل ما له أفضل فرصة نجاح. هذا نوع من التفكير يختلف تمامًا عن التشعب، فالتقارب يتطلب منك أن تُقيّم أفكارك، وأن تختار من بينها الواعد أكثر، وبعد ذلك أن تركز على ما ينبغي تنفيذه، أو في أي ترتيب تعتقد أنه ينبغي السعي وراءها. وأنت مطالب بتطبيق المنطق، والعملية، والنظام، والاستراتيجية الفطنة لكي تستوعب كل هذه الصناديق العديدة، وتختار

منها ما ستضعه قيد التنفيذ بالفعل. التقارب يتعلق بتطبيق أفضل مهارات الاستدلال والحُكم الجيد، مع التركيز، والغربلة، وفي النهاية اتخاذ القرارات التي يمكنك بعد ذلك تنفيذها.

للأسف، إنه لمن أشد الاحتمالات أن تخرج بأفكار خلّاقة وواعدة ببراعة، والتي تنتهي إلى "اللا مكان". ففي عالم الشركات قد رأينا جميعًا إمكانات مثيرة للاهتمام يتم دفنها في اللجان أو ببساطة تذهب في طي النسيان. فأحد الأمثلة المشهورة هو فأرة الكمبيوتر واسعة الانتشار الآن، فأول نسخة لفأرة تم تسويقها لمستخدمي الكمبيوتر جاءت مع كمبيوتر شخصي قامت زيروكس Xerox بتسويقه في عام ١٩٨١ سُمي ب Alto. وكانت فأرة Alto ضخمة، وباهظة الثمن، وسهلة الكسر. واستمرت الفأرة مغمورة نسبيًا إلى أن قام ستيف جوبز بزيارة زيروكس في عام ١٩٧٩، وجرّب الفأرة Alto، وقرر أنه هو وأبل يستطيعان أن يقدما ما هو أفضل.[٢] وبعد عدة سنوات ظهر كمبيوتر أبل ماكنتوش -بفأرة سريعة الحركة، متينة أكثر، وبتكلفة ميسورة- وكان للأبد واحدًا من أكثر أجهزة الكمبيوتر الشخصية ثورية وشعبية. كانت زيروكس غير قادرة على اتخاذ القرارات التي كانت ستحول فكرة فأرة الكمبيوتر إلى منتج ناجح بالسوق، سواء مبكرًا أو بفاعلية كافية. وقال جوبز بعدها: "لو كانت زيروكس عرفت ما لديها واستغلت فرصها الحقيقية... لكانت قد أصبحت بنفس ضخامة IBM ومايكروسوفت وزيروكس جميعها مجتمعة، ولكانت أصبحت أكبر شركة للتكنولوجيا الفائقة في العالم".[٣]

يدور التقارب حول البدء في ترجمة أفكار إلى واقع بدلًا من مجرد محاولة توليد أفكار جديدة أكثر وأكثر؛ وحول ترتيب أولويات القرارات حتى تستطيع أن تعمل وفق أفضل أفكارك. ومن الجدير بالذكر، على الرغم من ذلك، أنه حتى مع تركيز جديد على الحُكم والاستنباط، تحتاج إلى الاستمرار في تعزيز توجه فكري متفتح من "الشك"؛ وإلا فأنت تجازف بمحو أي أفكار تنحرف أكثر من اللازم عن الوضع الراهن. المحافظة على هذه الأشياء مختلطة يمكن أن يُمكِنك من الوصول إلى صناديق جديدة واسعة جوهرية. مع استخدام المثال السابق ذكره، الفأرة ليست مجرد لوحة مفاتيح مُحسَّنة، وإنما هي مقدمة غيرت الصندوق الواسع لـ"أفضل طريقة لإدخال البيانات" للجميع تقريبًا.

غالبًا، في وسط أحد نقاشات التقارب، ربما لا تزال تنبثق أفكار جديدة هنا وهناك، وقد تقرر أن تغير أو تُحسن بعضًا من الأفكار التي طورتها أثناء التشعب

بطرق مثيرة للاهتمام. لا ينبغي غلق الإبداع للأبد بينما تقوم بالتقارب. فمن الممكن أن تستمر في لعب دور مساعد طالما أن قدراتك النقدية والتحليلية تسيطر على تفكيرك. فقط تأكد من أنك لا تحاول أن تفعل كليهما في الوقت نفسه، خاصة مع أشخاص آخرين؛ والموقف المحتمل الأقل إنتاجًا هو عندما تكون نصف الغرفة في التشعب والنصف الآخر في التقارب، حيث سيصاب الجميع بخيبة الأمل (ويمكن أن تلغي نتائج الفريقين كل منهما الأخرى). فمحاولة تطبيق التقارب بينما لا تزال في مرحلة التشعب هي تشبه بعض الشيء محاولة إصلاح إطار دراجة أثناء دوران العجلة. أنت تحتاج لأن توقف العجلة الدوارة، على الأقل مؤقتًا، قبل أن تكون فعالًا.

عقود هائلة من الأبحاث العلمية عن "فصي المخ" (وقرون، على الأقل، من الفكر الفلسفي الذي يتراوح من فلسفة ين ويانغ إلى نظرية الهو والأنا) تقترح أن التشعب يعتمد على مجموعة واحدة من الوظائف الإدراكية (والكثير منها يحدث بشكل مسيطر في الجانب الأيمن من المخ)، بينما يعتمد التقارب على مجموعة منفصلة من مثل هذه الوظائف الإدراكية (التي تحدث غالبًا في الجانب الأيسر من المخ).* يأمر التشعب مخيلتك، وقدرتك على شحذ الأفكار بطريقة حرة وغير مقيدة، كي تصنع قفزات خلاقة متعددة، كي تُولِّد جميع الأفكار على اختلاف أنواعها دون القلق من مدى الذكاء أو التعقل أو القيمة التي قد ينتهي بها الأمر بكونها كذلك بالفعل. وعلى النقيض، فالتقارب يعتمد على الحُكم والتحليل، وعلى قدرتك على وضع الأفكار موضع الممارسة، كي تقدمها جاهزة للعمل، كي تقوم استنباطات عملية معينة، كي تقرر أي الأفكار ستكون، في النهاية، هادفة وقيمة أكثر من غيرها.

في معظم المؤسسات، وفي الواقع في معظم السياقات الإنسانية، يوجد بعض الأشخاص أفضل من غيرهم في واحدة من العمليات، فبعض الذين يميلون إلى كونهم مفكرين "متشعبين" هم بطبيعتهم موهوبون أكثر في تقديم أفكار "جامحة" متعددة، بالمقارنة بالآخرين المجهزين كي يكونوا مفكرين "تقريبيين" أقوى، وبالتالي موهوبين أكثر في اختيار أفضل الأفكار بعيدة الاحتمال لشخص آخر، وجعلها تحدث بالفعل. وتتضمن الكثير من أكثر الإسهامات نجاحًا القوى المجتمعة للمفكرين المتشعبين

* واحد من أوائل مثل هؤلاء الباحثين وأكثرهم أهمية كان روجر والكوت سبيري، والذي حاز على جائزة نوبل في الطب عام ١٩٨١ لعمله في هذا المجال.

والتقريبيين. هيوليت باكارد، رولز رويس، إيف سان لوران، بيير بيرجيه وحتى بيل جيتس وبول ألين يمثلون مزاوجة محظوظة لمفكري التشعب/التقارب.*

بينما قد يميل البعض لرؤية التشعب، حيث يحدث "السحر"، إلا أن خبرتنا تشير إلى أن مرحلة التقارب هي في الواقع حيث تبدأ مفاهيمنا بالتغير وتصبح أكثر صلابة.† فهذا هو المكان حيث تتحول فجأة مجموعة واسعة من الأفكار في عقول الناس -مثل تقليب مفتاح الضغط العالي- إلى مضمار المعقولية المضاءة بالكامل. وفي الواقع، لطالما رأينا عيون المساهمين تتسع وتلمع عندما يدركون: "مهلًا ... ممكن أن يكون هذا شيئًا ما. يمكننا حقًا أن نسير بهذه الفكرة ونغير عملنا"، أو "إذا جمعنا هاتين الفكرتين، نكون حصلنا بالفعل على شيء يحول السوق...".

لكي نفهم كيف يعمل التشعب والتقارب معًا في "جولات" متسلسلة ذهابًا وإيابًا، فكر في تطوير توماس إديسون للمصباح الكهربائي. فقبل عمل إديسون، كان يجب عليك كي تنتج نورًا إشمال نار ثم المحافظة عليها: أي أنه كان يجب عليك أن تحافظ على الخشب مشتعلًا في المدفأة، والشمع في الشمعدان، والزيت في المشكاة. وفرضيًا، فعملية فعالة من التشعب والتقارب ربما كانت لتقود إديسون أو آخرين لتجربة تطوير مصادر أفضل للنور، أو لتقديم نوع زيت أكثر فعالية، أو شمع أفضل، أو فتيل أكثر نفعًا، أو زجاج مشكاة واق أكثر أمانًا، أو أي تحسينات على نفس الشاكلة.

لكن بدلًا من ذلك، قدم إديسون ورفاقه ومساعدوه صندوقًا جديدًا كليًا: التوهج. فالافتراض الأساسي للمصباح المتوهج هو أن تمنع الفتيل من الاحتراق، وهذا عن طريق إنتاج النور عن طريق منع شيء من الاحتراق. ونسب التاريخ هذه الفكرة الجديدة إلى إديسون، بالرغم من أنه اعتمد على إسهامات الآخرين. ومما كان جديرًا بالملاحظة أن هذا الصندوق الجديد لم يؤدِ مباشرة إلى اختراع مصباح

---

* نحن لا نعرف هؤلاء الأشخاص شخصيًا، ولكن بول ألين أعلن في Idea Man (نيويورك Portfolio Trade، ٢٠١١) أنه "كان رجل الفكرة، الشخص الذي يتصور الأشياء من قطعة القماش بأكملها. وقد استمع لي بيل وتحداني، وبعدها ركز على أفضل أفكاري للمساعدة في جعلها واقعًا". وتشير روايات أخرى أن رولز وهيوليت وسان لوران كانوا الأعضاء الأكثر تشعبًا من كل زوج. ناهيك عن دي برابادير مقارنة بإبني.

† هذا بالتأكيد هو تبسيط مفرط: فالتصورات لا "تبدأ" بالفعل بالتغير، حيث إن التصورات شخصية جدًا، وتتبدل بطريقة ثنائية جدًا، مثل انطفاء المصباح. ومع ذلك، فبداخل مجموعة أو شركة سيكون هناك أوائل المتبنيين، والذين نشير إليهم بالأساس عندما نقول "ابدأ بالتغير".

إنارة يمكن استخدامه، واضطر إديسون إلى القيام بإصلاحات واختبارات وتحليلات مهمة قبل أن يعلن انتصاره.

مع انخراطه في جولات متعددة من التشعب (للتوصل إلى طرق جديدة للنظر في الأمور) والتقارب (لاختيار النهج التالي لتجربته)، قام إديسون باختبار البلاتين وفتائل محتملة أخرى متعددة قبل أن يقدم في النهاية نسخة كربون، والتي أمكنها الاستمرار لأربعين ساعة. وعندما سُئل إذا ما شعُر بالفشل وربما كان عليه الاستسلام، فقال إديسون مقولته الشهيرة: "لماذا ينبغي علي الاستسلام؟ أنا أعرف الآن أكثر من تسعة آلاف طريقة لن يعمل بها المصباح الكهربي، ولهذا فالنجاح في قبضتي تقريبًا". وبعد فترة وجيزة من هذه المقولة أتى تفاؤله ثماره. واستمر في تحسين التكنولوجيا، وفي النهاية سجل براءة اختراع فتيل الخيزران المُكربَن، والذي استمر أكثر من ألف ومائتي ساعة.

بالطبع، بمجرد حدوث هذا التحول الأساسي -أن يدوم المصباح المتوهج ليس فقط لبضع ساعات وإنما لأسابيع- كانت هناك مساحة كبيرة لجولات أخرى من التشعب والتقارب، مما سمح للأجيال المبدعة القادمة بتطوير مختلف الظلال والكثافات للضوء، وألوان الزجاج والطرازات المتنوعة، ومختلف أنواع الفتائل، والمصابيح بتنوع الأغراض المحددة ومدة الاستخدام. في واقع الأمر، على الرغم من أنه يمكنك استخدام التشعب والتقارب لتطوير صندوق جديد، فإنه يمكنك أيضًا الاعتماد على هاتين العمليتين الجوهريتين لصقل وتعزيز وتحسين ذلك الصندوق.

البت فيمن يتم تضمينه في عملية التقارب

كما رأينا مع التشعب، يمكنك أن تختار أن تُشرك آخرين في عملية التقارب. وفي معظم الحالات، فسوف تنتقل على الأرجح بسرعة نسبية من التشعب إلى التقارب، ولهذا ينتهي بك الأمر إلى استخدام نفس المجموعة لكلتا الخطوتين، سواء كان ذلك يعنيك أنت مع القليل من النصائح من الأصدقاء والزملاء، أو مجموعة واسعة من الخبراء. وغالبًا ما يُعد هذا النهج معقولًا وفعالًا معًا، لأن أي شخص مشترك في التشعب سيكون متآلفًا جدًا مع المجموعة الكاملة من الأفكار التي توصلت إليها

مجتمعة (وفي بعض الأحيان استثمرت فيها إلى حد كبير)، ولهذا فمن المحتمل أن تكون حساسًا وحكيمًا وجديرًا بتحديد أي منها قد يبدو أكثر عقلانية للسعي وراءه.

لكن في حالات أخرى، فمجموعة واحدة ستكون كافية في التشعب، ولكن ستكون مجموعة أخرى تمامًا مفيدة ومهمة كليًا أثناء التقارب. ويتم تحقيق التقارب عمومًا بأفضل الطرق من قِبل الأشخاص الذين هم على دراية عميقة بالقضايا المطروحة، وبالتالي مؤهلين لاتخاذ أحكام مستنيرة بشأنها.

بعض الأمثلة: إذا كنت تحاول التوصل إلى بيان صحفي جديد خلاق، فقد تقوم بالتشعب والتقارب منفردًا، أو ربما تقوم ببعض التدريبات السريعة على الغداء مع بعض الأصدقاء. من ناحية أخرى، إذا كنت تحاول التوصل إلى صندوق جديد أوسع، مثل رؤية استراتيجية جديدة لمؤسستك، فربما سترغب في جذب زملائك هؤلاء الذين لديهم فهم سليم للنموذج الحالي لأعمال مؤسستك، وكذلك لأهم منافسيك. وإذا كان تركيزك على "ملء" صندوق قائم لإحدى الشركات -مثلًا، التوصل إلى أفكار لمنتج أو خدمة جديدة- فستحتاج على الأرجح لإشراك هؤلاء الأفراد الذين يفهمون السوق المستهدف للمنتجات الجديدة؛ وتكاليف تطويرها وصناعتها وتوزيعها؛ والمشهد القائم للمنتجات المنافسة؛ وعوامل أخرى مماثلة.

على نحو لا يمكن إنكاره، قد تكون مؤسستك صغيرة جدًا لدرجة أن الأشخاص المشاركين في التقارب ينبغي ويجب عليهم أن يكونوا نفس الأشخاص الذين تعاملوا مع التشعب. لكن في المؤسسات الأكبر، قد تجد أن أشخاصًا بعينهم سيكون لديهم خبرة أكثر إفادة من غيرهم، وأن مرحلة التقارب ينبغي أن يتم التعامل معها أولًا، أو حصريًا، من قِبل هؤلاء الأفراد الخبراء.

سيختلف البت فيمن يستطيع أن يكون أكثر فعالية أثناء التقارب بناءً على الديناميكية الفريدة من نوعها لكل مؤسسة وعلى احتياجاتها. على سبيل المثال، عندما كنا نعمل في شركة ملابس وإكسسوارات في الغرب الأوسط -فلنسمها فامب Vamp- ساعدنا كبار المديرين التنفيذيين في الشركة على تنظيم عدة جولات من التشعب والتقارب على مدار عدة أسابيع. حضر هذه الجلسات مجموعة متميزة من الأفراد. أولًا، جاء كبار المديرين التنفيذيين في الشركة معًا في جولة من التشعب والتقارب وَلَّدوا خلالها العديد من المواضيع المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة مثل

"السوق الخضراء" (حيث يحرص المستهلكون بالأخص على شراء المنتجات والخدمات صديقة البيئة) و"النصر الأوليمبي"، (حيث إنهم ملهمون للحصول على مواد مرتبطة، مجازًا إذا لم يكن حرفيًا، بالشعور بالفوز في الألعاب الأوليمبية). فيما يلي هذه العملية الخلاقة الأولية لـ"صندوق جديد كبير"، جاء خمسة عشر ويزيد من القادة الواعدين معًا لجولة أخرى من التشعب والتقارب، وقاموا بشحذ أفكارهم خلالها بطريقة حيوية في كل موضوع من أجل "ملء" الصناديق الأكبر، والتي بدأها مسئولوهم. وأتى الفريق الثاني بمجموعة مختارة بعناية من أفكار خلاقة لمنتجات من أجل أن تفكر فامب في المضي بها قدمًا للأمام، مثل تنورات النساء التي بدت وكأنها مصنوعة من الخيزران، وبلوزات النساء التي زُينت بطبقات وطبقات من شيء يشبه أوراق الموز، وسراويل الجري للرجال والنساء التي احتوت على شريحة صغيرة تُصدر موسيقى المنتصر عندما يحقق مرتدوه سرعة معينة في الجري. وعلى مدى الأشهر المتعددة المقبلة، أجرى خبراء تطوير المنتجات وأبحاث السوق داخل الشركة بعد ذلك تدريبات تقارب مهمة أخرى لسبر أغوار كل من هذه الأفكار واختبارها وتقويتها، وبالتالي تحديد أي منها ينبغي فعلًا إنتاجه وتوزيعه من قِبل فامب على حد سواء في سلسلة محلاتها المحلية وفي المتاجر الكبرى مثل Target بجميع أنحاء العالم.

الانتقال إلى التقارب

بمجرد أن تختار المشاركين الأنسب وتصبح على استعداد لبدء عملية التقارب بجدية، سوف تحتاج لتحديد ثلاثة أشياء مهمة:

١. أي قيود عملية رئيسية يتوقف عليها إما نجاح كبير وإما فشل ذريع والمرتبطة بالقرارات التي كنت على وشك اتخاذها مثل قيود الميزانية، والمعايير التكنولوجية التي يجب أن تُحترم، و/أو القوانين واللوائح التي تتطلب أو تُحرِّم ممارسات أو أفعالًا معينة.
٢. *المعايير* الأكثر ذاتية، والتي تعتقد أنه ينبغي استخدامها لتقرر أيًا من أفكارك تسعى وراءها، مثل التكلفة، والجهد والوقت اللذين سيكونان مطلوبين لتنفيذ كل فكرة، وخبرتك وخلفيتك السابقة أنت وزملائك

وثيقة الصلة بالموضوع، أو إذا ما كانت الفكرة تنسجم جيدًا مع ثقافة مؤسستك، ومع المنتج الحالي أو عروض الخدمة.

٣. *إجراءات اختيارك وتصويتك*: كيف تنوي ترتيب أولويات مجموعة الأفكار؛ وكيف ستزن المعايير المختلفة، وإذا ما كان أي شخص قد قمت بدعوته للمشاركة سوف يحق له التصويت مرة واحدة (أو، على سبيل المثال، إذا ما سيكون عدة جولات للتصويت) وإذا ما كان صوت كل شخص سيتم الاعتداد به بنفس الوزن (أو إذا كان بعض الأشخاص -مثل الرئيس التنفيذي أو بعض خبراء من طرف ثالث- سيكون لهم صوت أكثر وزنًا أو الصوت النهائي). وكم سيتم إنجازه من هذا اليوم مقابل الأيام أو الأسابيع المقبلة باستخدام بيانات إضافية، وكيف سيتم وزن المعايير المختلفة؟

تحديد أي قيود "حاسمة" ينبغي أن يكون دائمًا نقطة البداية لديك. *فالقيد* هو حد مطلق: إما أن يكون مستوفى أو لا. على سبيل المثال، إذا كنت مسئولًا تنفيذيًا مبدعًا في فامب، وكنت تختار من بين مجموعة من الأفكار لملابس جديدة، فمن المحتمل أن تكون لديك قيود متعلقة بالمنسوجات التي يمكنك أن تقرر استخدامها. فمثلًا، إذا كان مخزون العالم أجمع من الحرير متضائلًا جدًا لدرجة أنك تعرف بالفعل أنك لن تكون قادرًا على استخدام الحرير بفاعلية من حيث التكلفة في أي من منتجات فامب، فلن ترغب في تضييع الوقت أثناء عملية التقارب في الاهتمام بمقترحات لمنتجات جديدة تستخدم الحرير.

بالرغم من أن بعض الافتراضات ومجموعة القواعد، كما رأينا، داخل أي مؤسسة يمكن ليّها (أو كسرها) لإشعال شرارة احتمالات وأفكار جديدة خلاقة، فإنه أثناء التقارب، وعلى سبيل الحقيقة الموضوعية، قد تواجه المؤسسات قيودًا لا يمكن خرقها ببساطة دون التسبب في ضرر للشركة، أو موظفيها، أو عملائها، أو قيود، إذا تم تجاهلها، سوف تجعل الأمر مستحيلًا بالنسبة لك، لتنفيذ واحدة أو أكثر من الأفكار التي تبحثها. وبعض القيود الأخرى تشمل ما يلي:

- التركيز على الموارد الداخلية أو الخارجية؛
- الممارسات أو الأنشطة المحظورة أو المحرمة من خلال العقود القائمة أو الاتفاقات أو السياسات الأخرى، التي تحتاج المؤسسة لأن تتماشى معها، و/أو

- معايير الصناعة -مثل متطلبات الجهد الكهربي للمنتجات الإلكترونية في مناطق معينة - التي يجب احترامها.

كما توحي عينة القائمة هذه، فقد تكون بعض هذه القيود خارجية (موافقة إدارة الأغذية والعقاقير على مُركب معين سنأخذ على الأقل ثلاث سنوات أخرى)، والبعض الآخر قد يكون داخليًا في مؤسستك (أنت والإدارة العليا لشبكة التلفاز للطعام صديق البيئة ملتزمون ببث البرامج على أساس الطبخ العضوي النباتي -لذا فالمقترحات بشأن برامج جديدة لمحبي اللحوم تسمى أشياء مثل "جنة آكلي اللحوم" أو "خراف في الحقل" ليست جديرة بالاهتمام أثناء التقارب- إلا إذا كانت فعلًا عن استبدال الطعم في أطباق اللحوم باستخدام مكونات كلها على أساس الخضراوات). أثناء لحظاتك الأكثر توسعًا، وتباينًا، وإبداعًا سترغب في المخاطرة وأن تقفز قفزات من التخيل التي تشمل تحطيم بعض هذه القيود المفترضة (على سبيل المثال، من خلال تخيل ما كان سيحدث إذا أنهت الحكومة كل التشريعات الخاصة بالعقاقير والأدوية ، أو إذا ما تم الاحتياج لتحضير كل الأطعمة صناعيًا بسبب النقص الشديد في الخضراوات والحيوانات). لكن أثناء التقارب، يجب أن تُحترم هذه القيود، لأن هذا سيساعد على ضمان ألا تفقد أنت أو مؤسستك الوقت أو الموارد و"الوقوع في جحر الأرنب" عن طريق السعي وراء القرارات التي، إذا نُفِّذت، فستنتهي بكونها غير ملائمة، ومضرة، أو ببساطة غير مجدية.

مناقشة أخرى مهمة يتم إجراؤها قبل عملية التقارب هي التي تحدد فيها *المعايير* التي تخطط لاستخدامها لتقييم قراراتك حول أي الأفكار تمضي فيها قُدمًا وأيها تستبعد. من خلال المناقشة والاتفاق على هذه المعايير القياسية *قبل* أن تحاول فعلًا أن تصوت وتتخذ القرارات، لن تنجذب أنت ولا أي شخص آخر، إما اختياريًا أو لا شعوريًا، لتوجيه اتخاذك القرارات نحو أي احتمالية معينة. وإذا أدركت لأي سبب أثناء عملية التقارب أن واحدة من معاييرك ليست مفيدة أو ليست ذات صلة، أو أنك تحتاج لاستخدام معايير إضافية، يمكنك دائمًا القيام بهذه التعديلات (أو قد تحتاج إلى وسيط حيادي لمساعدتك على القيام بذلك). ولكن على العموم، ستسير العملية بسلاسة أكثر إذا ما فكرت مليًا وحددت هذه العُقَد الرئيسية لاتخاذ القرار مسبقًا.

هناك عدد قد يبدو لانهائيًا من المعايير التي قد تستخدمها في اتخاذ أي قرار. وربما تُجري العديد من جلسات التشعب والتقارب فقط من أجل تحديد أي منها تعتقد أنها الأنفع للتطبيق.

بعض المعايير التي قد تقرر أنها ذات صلة -خاصة عند محاولة تطوير صندوق جوهري جديد كبير- تشمل ما يلي: *

المواءمة

- *وجهة النظر الاستراتيجية*. هل هذه الفكرة الجديدة تتفق مع الاستراتيجية العامة لمؤسستك وغاياتها وأهدافها؟
- *الكفاءة*. هل يرفع الصندوق الجديد من قدرات مؤسستك ومن كفاءاتها، ومن قاعدة معرفتها، ومن خبرتها في المجال ذي الصلة؟
- *القيم*. هل ينسجم هذا الصندوق الجديد أكثر أو أقل مع ثقافة مؤسستك، وقيمها، وفلسفتها؟

الجدوى

- *الموارد*. هل هذه الفكرة الجديدة ستنجح اعتمادًا على موارد مؤسستك الحالية وأصولها وأشخاصها؟
- *الأفق الزمني*. كم من الوقت سيتم استغراقه للتنفيذ؟ وهل يتناسب هذا التوقيت جيدًا مع تخطيط مؤسستك الحالي؟
- *العائدات المالية*. هل تكلفة السعي وراء هذا الصندوق الجديد في متناول اليد؟ هل من المرجح إنتاج مكاسب كافية في وقت قريب؟ أو هل من الممكن لتمويل هذا الصندوق أن يهدد أعمالك التجارية الحالية على نحو خطير؟
- *متطلبات التسويق*. فيما يتعلق بالتسويق والمبيعات والبنية التحتية للتوزيع في مؤسستك، إلى أي مدى أنت مستعد لإنجاح ذلك؟

---

* لقوائم مفيدة لمثل هذه المعايير، انظر Nilofer Merchant "Strategy Matters: How to Develop Criteria for Achieving Business Goals," Entrepreneur, December 11, 2008, www.entrepreneur.com/article/199154، والان تشابمان، "نموذج SWOT الرباعي"، والموجود على العديد من المواقع ذات الصلة التجارية بما في ذلك www.businessballs.com.

- *المتطلبات الجغرافية*. إلى أي مدى تتلاءم المواقع والجغرافيات ذات الصلة بالصندوق الجديد مع تلك الخاصة بمؤسستك؟
- *الجدوى التنظيمية والقانونية*. إلى أي درجة سيثير السعي وراء هذه الفكرة الجديدة مشاكل مع الاعتمادات، والمؤهلات، والشهادات، أو أي متطلبات قانونية أخرى؟
- *التطور التكنولوجي*. هل ستتطلب هذه الفكرة الجديدة تطورًا تكنولوجيًا؟ هل ستتناسب مع التكنولوجيا الحالية التي تستخدمها؟
- *الأبحاث ومصادر المعلومات*. هل تنفيذ الصندوق الجديد سيتطلب أي بحث جديد أو مصادر بيانات؟

التأثير

- *السمعة/العلامة التجارية*. إلى أي مدي سيدعم تنفيذ هذه الفكرة سمعتك وشهرتك الحسنة؟ هل ترتبط بشكل مناسب مع ماركتك وعلامتك التجارية؟ هل تضيف قيمة أو تنتقص من هذه الماركة أو العلامة التجارية؟
- *الميزة التنافسية والمفاضلة*. هل ستعزز أو تنتقص من قدرتك على منافسة الآخرين واستغلال نقاط ضعفهم؟ هل ستميزك عن الآخرين في عيون العملاء؟
- *العوامل الخارجية*. كيف سيغير أو يؤثر السعي وراء هذا الصندوق الجديد على مجتمعك المباشر، والصناعة التي تشارك فيها، ودولتك، والمجتمع العالمي؟ هل سيكون لها تأثير إيجابي؟ أم تأثير سلبي؟
- *الكفاءة التشغيلية*. هل تنفيذ الصندوق الجديد سُيمكِن مؤسستك من توفير المال أو الموارد، أو أن تعمل بكفاءة أعلى؟ وما نطاق الاقتصاديات الذي يعتمد عليه الصندوق الجديد أو ما قد يحققه على الأرجح؟
- *المخاطر/عواقب الفشل*. ماذا سيعني للمؤسسة إذا ما فشل الصندوق الجديد؟ هل هناك نوع تحركات "اللا ندم" يمكن اتخاذه على الفور، أو فرص للتجربة أو الاختبار على نطاق صغير قبل عمل تحولات درامية أو لا رجعة فيها؟

في كثير من الأحيان ستملي عليك طبيعة الأفكار الخاصة التي تبحثها المعايير التي تقرر التفكير فيها مليًا.

ولقد رأينا أيضًا أشخاصًا قرروا قياس الإمكانات لصندوق أفكارهم الجديد بناءً على مثل هذه المعايير مثل:

- *التغيير*. هل سيساعدنا حقًا هذا الصندوق في تغيير الطريقة التي نرى ونعمل بها الأشياء؟
- قفزة في *القيمة*. هل يمثل هذا الصندوق الجديد خروجًا قيمًا من الماضي؟
- *المصداقية*. هل سيكون هذا الصندوق ذا مصداقية للآخرين (زملائنا، وعملائنا، وزبائننا) وسهولة بالنسبة لهم لتصوره ومن ثم فهمه، واحتضانه، والتصرف بناءً عليه؟

لتحديد فورية وقوة وتخيلية صندوق جديد بهذه الطريقة الأكثر تطورًا، يمكنك أيضًا أن تطلب من الأشخاص أن يصفوا هذا الصندوق الجديد كما لو كانوا يتحدثون إلى طفل يبلغ سبع سنوات من العمر (والذي يمتلك على الأرجح فطنة تكنولوجية أو تجارية أقل منك ومن زملائك)، وتقديمه في منتدى يحضره كل شخص في مؤسستك أو صناعتك، أو يطرحه على الجمهور، باعتباره حدثًا رياضيًا جديدًا مثيرًا، أو فيلمًا، أو مبنى مدينة. وعلى طول خطوط مشابهة، يمكنك أن تطلب من الآخرين أن يحاولوا توضيح الفكرة الجديدة لـ"شخص غريب على الرصيف". وفي كثير من الأحيان، الأفكار التي تجدها أكثر إلحاحًا وجاذبية واستحقاقًا للتنفيذ سوف تكون أيضًا تلك التي يمكنك أن تجعلها بسرعة وإيجاز واضحة لشخص خارجي ليس لديه دراية بالموضوع.

لاختبار صناديقك الجديدة لهذا النوع من القوة الخلاقة والتطلعية، اطرح أسئلة مثل:

- هل كان علينا أن نكافح من أجلها؟
- هل ستدفعنا للمخاطرة؟
- هل ستقودنا إلى تحول في النموذج؟
- هل هي سهلة؟
- هل هي مميزة؟
- هل يمكن رسمها؟
- هل سيكون هناك "قبل" و"بعد" مع فارق واضح بينهما في عقول الناس؟
- هل سنتذكر متى وأين تم إنشاؤها؟

لكي نكون واضحين، فنحن لا ندعي أن الإجابة لكل ما سبق ينبغي أن تكون بـ"نعم" لكل صندوق جديد. ولكن من المفيد النظر في هذه الأسئلة لكسب مزيد

من الثقة، حيث إنك تتجه حقًا نحو شيء جديد. بغض النظر عن أنواع الصناديق التي تأمل في إنشائها، فالمعايير التي تختارها -والأسئلة التي تسألها- ستساعدك في اختيارها بطريقة ضمنية، لتجري شيئًا من "التدقيق الواقعي" من أجل أن تمضي قُدمًا أنت ومؤسستك فقط مع هؤلاء الذين تعتقد أن لديهم فرصة حسنة للنجاح.

وأثناء تحولك لتصبح أكثر تطورًا بشأن عملية التقارب، خاصة عندما تبدو المخاطر مؤثرة بالنسبة لك ولمؤسستك -فمثلًا، "هل سنفتتح هذا المجال الجديد المكلف جدًا في العمل التجاري؟- سترغب في العمل معًا لتحديد العديد من المعايير الأكثر صلة، استنادًا إلى تفاصيل مؤسستك والقضايا التي تواجهها حاليًا.

وما دمت على دراية بهذه المخاطر، وتبذل قصارى جهدك مع زملائك لتتفق مبكرًا على المعايير الأكثر منطقية، فستتعامل مع التقارب بطريقة ناجحة.

ترتيب الأولويات والتصويت وعمل توصياتك

لكي تغوص في أقصى عملية صنع قرار، ينبغي عليك أنت ومن قد ينضم إليك في هذه العملية تذكر الغرض الأساسي أو القضية ذات المحك، والمرور على كل الأفكار المقترحة، والإشارة إلى القيود المعنية ومعايير اتخاذ القرار، وبعد ذلك تحديد أي نهج سيتم استخدامه لترتيب الأولويات، والتقييم، والتصويت على مختلف الأفكار (وأن تنقلها لزملائك في المؤسسة).

لكن كيف لك أن تعرف أي صندوق جديد -أو صناديق- للسعي وراءه؟ حتى لو كنت بارعًا في تحليلك -وعادلًا ومنهجيًا في كيفية تصويتك على المقترحات المختلفة- كيف لك أن تعرف أنك تأخذ أفضل طريق محتمل للنجاح؟

في معظم الحالات، لن تعرف. فليس هناك عادة إجابة واحدة صحيحة؛ هناك دائمًا صناديق محتملة كثيرة، وحتى أفضل استراتيجية تبقى افتراضًا عاملًا. ولذا، فإن عملية اختيار صندوق واحد أو أكثر للسعي وراءه هي استقرائية، وليست استنباطية. وبعبارة أخرى، بمواجهتك كل الحقائق والأرقام أمامك، والقيود، والمعايير، وتطبيقاتها على أفكارك، يجب عليك أن تستميل أو "تعمم" ما يبدو أكثر عقلانية لك ولمؤسستك. وسيجب عليك اتخاذ قرار والقيام باختيار.

يمكننا أن نحتفل اليوم بحكمة القادة في مؤسسة فيليبس الذين، بعد تحليل التوجهات الكاسحة المتعلقة بالزيادة في الإنفاق على الرعاية الصحية وتفضيلات السوق الاستهلاكي، قرروا السعي وراء تطوير أنظمة الرعاية المنزلية سهلة الاستخدام، والتي تمثل الآن وحدة إنتاج ذات حجم كبير داخل الشركة. ففي الوقت الذي اتخذوا فيه هذا القرار، كما رأينا مسبقًا، لم يكن بالتأكيد القرار العقلاني الوحيد الذي كان يمكنهم السعي وراءه. إنها لم تكن خطوة موضوعية ومنطقية، وواضحة تمامًا، ولكن، كان هناك عامل ذاتي للقرار، فكانت قفزة من الإيمان، استنادًا إلى أفضل حكم فردي وجماعي للمسئولين التنفيذيين.

غالبًا ما نشجع عملاءنا على إنشاء شبكات أو مصفوفات تساعدهم في قياس كل فكرة أمام معاييرهم المختارة من قبل. فالمعايير يمكن وزنها، أو قد تقرر أن معاييرك ينبغي أن تحتسب كلها بنفس العلاقة والأهمية (في هذه الحالة وزنهم لن يكون ضروريًا). قد تقوم بإنشاء مصفوفات من خليتين في خليتين لمقارنة المزايا والعيوب المحددة، مثل التكاليف والفوائد، أو الجدوى مقابل التأثير.

قد تنتقل عندها لتطبيق معايير أكثر تفصيلًا، ولاختبار أفكارك مليًا وبشكل مدروس مقابل كل معيار بالأخص.

قد تفرض قاعدة يصوت بموجبها كل شخص صوتًا واحدًا. أو قد تعطى صانعي القرار الرئيسيين أصواتًا أكثر (أو ببساطة تعطي أصوات هؤلاء الأشخاص الرئيسيين وزنًا حتى تُحتسب بأكثر). وقد تمنع الأشخاص من التصويت لصالح الأفكار التي طرحوها، أو تعطي الجميع، أو تختار القادة، حق الفيتو للاعتراض على أي فكرة. ويمكنك أن تتفق أنه ستكون هناك جولة واحدة فقط للتصويت. ولكننا غالبًا ما نقترح عقد عدة جولات للتصويت، وفيها يتم الاستبعاد المبكر للأفكار التي تُسجل أقل الأصوات. وبهذه الطريقة، يمكنك التخلص من "الإزعاج" وتركز على تلك الأفكار التي، كمجموعة، تكونوا أكثر تحمسًا لها. وفوق كل شيء، وباعتبار أن الأشخاص بالغرفة ينبغي أن يكونوا -ولذلك فمن المحتمل أن يكونوا كذلك- بين الأفراد المشتركين في إتمام وتنفيذ الأفكار الجديدة، فمن المهم أن يشعر الجميع بأنه تم إشراكهم بشكل ملائم في تقييمهم.

كمبدأ إرشادي عام، عندما يناقش ويصوت الأشخاص على أي صندوق جديد، نثيهم عن مجرد "الخضوع" لإجماع الآراء الظاهر أو "التخلي عن" مخاوف عالقة . بينما التشعب هو وقت محاولة تجاوز القيود، وتعليق إصدار الأحكام، وتوليد الكثير من الأفكار، فالتقارب هو وقت تطبيق تفكيرك الأكثر وضوحًا، وتحليلًا، وعملية، وأن تكون شجاعًا ومصرًا على التعبير عن أسئلتك، وتقييماتك، وأفكارك، وقلقك، ومخاوفك. إذا كنت في مجموعة تميل إلى اتخاذ قرار معين، وكنت لا تشعر بالراحة تمامًا حيال ذلك، فالآن هو الوقت المناسب لترفع صوتك وتقول شيئًا ما! لن يكون الجميع سعيدًا بكل قرار، وقد تكون الشخص الذي ينتهي به الأمر متحملًا العواقب من أجل الفريق. ولكن إذا شعرت بعدم الارتياح، ولم تقل شيئًا، فلن يستفيد زملاؤك من مخاوفك. وإذا كان هناك مُيسر أو وسيط، ينبغي أن يتابع مع كل المشاركين من حين لآخر، طارحًا أسئلة مثل "هل الجميع مرتاح لإجماع الآراء الناشئ؟"، "هل يرغب أي شخص في عرض أي اقتراحات إضافية، أو اعتراضات، أو أسئلة، أو مخاوف؟"، "هل نحن جميعًا راضون عن ذلك؟".

لا ينبغي أن يكون التقارب اندفاعًا متسرعًا نحو الحُكم (بالرغم من أن ذلك غالبًا ما يكون غريزتنا الطبيعية). ولكن بدلًا من ذلك، هو يتعلق بكونك مفكرًا ومنهجيًا وصبورًا. لذا، فإذا كانت عملية اتخاذ القرار تبدو وكأنها تسير بسرعة زائدة، أو بطريقة روتينية أو نظامية أكثر من اللازم، فتكلم! فليس من غير المألوف أن تدور في عدة دورات من التقارب والتشعب. فإذا أنهيت جولة واحدة، ولم تكن مطمئنًا لما قد قررته، فتراجع، وأعد التقييم، وحاول مرة أخرى.

أيًا كان النهج الذي اخترت استخدامه لترتيب أولويات مختلف أفكارك، ينبغي عليك مقارنة نتائج عملية التقارب مع هدفك الأصلي، لأن هذا سيساعدك إلى حد كبير في "العودة إلى الواقع" أو "العودة إلى عملك اليومي". فإجراء جلسات التقارب والتشعب عمل شاق، ويساعد غالبًا في إعادة التأكيد على نفسك وعلى وأي من المشاركين مع التذكير بما كنت تأمل أن تحققه، وبالتحديد بما كانت النتيجة المستهدفة. هل تأمل في خلق منتج أو خدمة جديدة، أو مفهوم عام جديد للعمل التجاري؟ أو خطة تسويقية جديدة، أو توجهات جديدة للنمو؟ أو استراتيجيات تشغيلية، أو سيناريوهات للمستقبل؟ في بعض الأحيان، قرب نهاية التقارب، قد

تجد نفسك تحمل أحد المفاهيم أو الأفكار التي -على قدر ما تكون لامعة- تجدها عرضية لمهمتك الشاملة. وعلى النقيض من ذلك، فقد تكتشف أن إحدى الأفكار التي تم رفضها، أو تم اعتبارها ذات أولوية منخفضة منذ زمن بعيد، قد أصبحت فجأة منطقية لك، وتبدو كأنها فكرة تستحق البحث. في أي من هذه الحالات (أو في حالات أخرى مماثلة)، لا ينبغي أنت ولا أي شخص آخر في الغرفة أن يخشى من التعبير عما يدور في عقله. فأنت في منتصف اتخاذ قرارات مصيرية. فإذا ابتعدت عن المسار، فهناك دائمًا فرصة إعادة تجميع الصفوف وإعادة تركيزك مرة أخرى. وإذا توصلت إلى رؤية فكرة قديمة في انفراجة مشوقة جديدة، فقد حان الوقت الآن للتقدم للأمام والتكلم والمساعدة على تحقيق الأمور.

إجراء عدة جولات من التشعب والتقارب

نشير مجددًا مؤكدين على مدى فائدة أن تأخذ أفضل أفكارك ثم أن تقدمها في جولات إضافية من التشعب والتقارب. خاصة عندما تكون قد بدأت بإنشاء صندوق واسع نوعًا ما، خصص وقتًا إضافيًا، سواء وحدك أو مع الآخرين (الذين قد يكونون نفس المجموعة السابقة أو مجموعة مختلفة)، لكي تستخدم تفكيرك وإبداعك "لتملأه" بأفكار محددة أكثر للتنفيذ. وهذا ليس بشأن تكرار نفس التدريبات أو الأسئلة السابقة ورؤية إذا ما ظهر شيء ما مختلف، وهذا يمكن أن يكون تدريبًا أكاديميًا مثيرًا للاهتمام، ولكنه على العموم ليس أفضل استغلال لأوقات الأشخاص. بدلًا من ذلك، هذا يتعلق بأخذ بعض المخرجات التي تم توليدها ثم البناء عليها، سواء من خلال النظر من منظور جديد، أو تجربة بعض "نعم، و ....."، أو بناء فكرة وليدة من الشرارة، أو الجمع بين بعض الأفكار المحددة لتكوين شيء أكبر.

أثناء جلسات التشعب في شركة ألتراجيمز، انتهيت أنت وزملاؤك إلى إنتاج عشرات الأفكار للشركة، من ألعاب جديدة للأمهات العاملات، إلى إعلاء الصورة "الآمنة". وتصور أنه خلال عدة أيام من مناقشات التقارب المتكررة، وعدة جولات من التصويت، وصلت إذًا إلى أربعة صناديق واسعة مليئة بالاحتمال، وهي:

- تطوير مجموعة من الألعاب لشرائح السوق الجديدة مثل الفتيات المراهقات، وكبار السن، والأمهات، وغيرهم، والبناء على خبرة تطوير الألعاب القائمة.
- اكتشاف مفهوم "الترفيه". مع مجموعة من الخيارات بداية من إعداد الاختبارات إلى الدورات المصممة خصيصًا للشركات.
- التعرف على المزيد حول علم الأعصاب لاضطرابات تعلم محددة، وبالتحديد اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة لدى الأطفال، والفوائد التي يمكن أن تقدمها ألعاب الفيديو، مع منظور نحو تطوير الألعاب العلاجية.
- المشاركة في حملة تسويقية فاعلة تركز على الصورة "الآمنة" التي حافظت عليها على مر الزمن، ورفعت منها لتوصل أن شركة ألتراجيمز تعرض ألعابًا ليست فقط "آمنة" (صندوقك القديم) ولكن أيضًا "جيدة" (صندوقك الجديد)، وألعابًا ينبغي أن تُستخدَم لجلسات طويلة على مدى سنوات عِدة، وألعابًا تبني القوة الفكرية للأطفال على مر الزمن، وألعابًا "خالية من الشعور بالذنب" للآباء القلقين والمربين في كل مكان.

قد يستغرق فرز قائمة أفكارك إلى فئات كهذه بضع ساعات، أو بضعة أسابيع، اعتمادًا على مدى تعقيد موقفك المعين. واعتمادًا على طموح هذه الأفكار، قد تتطلب ليس فقط بضع ساعات، ولكن أيضًا بضعة أيام أو أسابيع لتقرر مع زملائك إذا ما كان ينبغي عليك السعي وراء كل هذه الأفكار أو واحدة أو اثنتين فقط. علاوة على ذلك، إذا كنت قررت أن شركتك ينبغي عليها أن تختار فكرة واحدة فقط من الأفكار، فما زلت قد تحتاج إلى وقت إضافي لتحليل أي الأفكار ستكون جديرة بالسعي وراءها.

كقادة تحاولون اختيار أفكار تقع ضمن صناديقكم الأربعة، تجاوزت بالفعل أنت وزملاؤك في شركة ألتراجيمز قبيل التقارب قيدكم الأصلي "نحتاج إلى استهداف الفتيان المراهقين والرجال في العشرينيات" و، بروح النمو، قررتم تحدي قيد "لسنا كبارًا بما فيه الكفاية للمحافظة على امتيازاتنا القائمة وإطلاق أكثر من لعبة إلى لعبتين سنويًا"، والذي جاء من التصورات التاريخية للمؤسسين الاثنين.

قررت أيضًا أنت وزملاؤك فتح ذلك الحد الائتماني ذي الـ ٥ ملايين دولار مع بنكك المحلي. وعلى الرغم من أنك لن تحتاج إلى استخدامه لاقتراض مال، فإنه يمكنك الآن أن تكون منفتحًا للتوسع وللمخاطر المدروسة.

بواسطة المعايير، تقرر في البداية أنت ومجموعتك أن تبحث عن الأفكار التي سيكون لها مردود مالي قصير إلى متوسط المدى، بسبب قلقك الخفي (وقلق مديرك المالي) المتعلق بحدك الائتماني، وتلك التي ذات مخاطر منخفضة إلى أقصى حد ممكن. ثم يقوم المؤسسون بإضافة عنصر آخر إلى المزيج: فهم يريدون أن تصنع شركة ألتراجيمز فارقًا في حياة الناس، وأن تغيّر المجتمع إلى حد ما. فقد استوحوا ذلك مؤخرًا من مشاهدة ما فعله بيل جيتس ووارن بافيه بأموالهم، وهم حريصون على الاهتمام بالتحول لنوع من الصناديق الجديدة التي ستغير العالم بطريقة ما، بدلًا من مجرد الاستمرار كمؤسسة بحتة يحركها الربح. فعليه تتفقون جميعًا مقدمًا أن أهم الأولويات الملموسة هي مستويات المردود المادي والمخاطر، مع كون المعيار "إحداث فارق" مهم بطريقة مختلفة تمامًا، كإلهام ومنارة حيوية.

بامتلاك قيد الـ ٥ ملايين دولار ومحدودية العاملين، فقد أصبح جليًا لك أنه حتى مع الاستعداد لاستكشاف خطط النمو الجوهرية، فلا تمتلك شركة ألتراجيمز السعة النطاقية لتنفيذ كل الأفكار التي أثيرت (حتى لو كانت كلها منطقية). وهكذا تدعو زملاءك لاستكشاف الاحتمالات المختلفة تحت كل صندوق من صناديقكم الأربعة، للبدء في بحث التوليفات التي قد تمتلك الإمكانية الأكبر دون حاجة إلى مخاطرة كبيرة، ومحاولة تمييز تلك التي قد تغير العالم.

بعد بعض المناقشات، تدرك أن بعضًا من زملائك (ربما قادهم المدير المالي المعارض للمخاطر) ليسوا متحمسين لأي شيء قد يتضمن إنفاق الكثير من المال أو استغلال الحد الائتماني. فشعارهم هو: "إذا لم يكن معطوبًا، فلم تحاول تغييره الآن؟ لماذا تحاول النمو بينما الأمور على ما يرام؟"* على افتراض أن شركة ألتراجيمز لديها ثقافة تفضيل قوية للمضي قُدمًا بإجماع الآراء وليس أغلبية الأصوات، فقد تقرر أن هذا الوقت المناسب للتوقف، وتعد بأن تقوم بتحقيقات إضافية قبل إعادة الاجتماع بالمجموعة.

* يقول بعض الناس إنه ليست هناك حاجة لإعادة اختراع العجلة، ولكن ينبغي لنا أن نكون سعداء أن العديد من الأفراد قد قاموا بإعادة اختراعها فعلًا. فقد قطعت العجلة شوطًا كبيرًا في القرون الأخيرة.

بعد بعض الاستكشاف، تجد أن واحدًا من أقوى مُطوري الألعاب لديك واثنين من نجوم مندوبي المبيعات قد أصيبوا بالملل من الوضع الراهن، ومن الضغط والدفع لإصدارات محدثة من نفس الألعاب الأساسية عامًا بعد عام، ويفكرون في مغادرة الشركة. وكنت حريصًا على الاحتفاظ بهم، وتعتقد أن منحهم المسئولية في بعض المشاريع الجديدة سيقنعهم بالبقاء. بالإضافة إلى ذلك، تقضي بعض الوقت مع المؤسسين، الذين أصبحوا متحمسين بشكل خاص لعلم الأعصاب والقيمة العلاجية المحتملة من ألعاب الفيديو الأخيرة، وتبدأ في تجميع اقتراح محدد لما قد تستلزمه هذه الفكرة. وبعد عدد قليل من المقابلات مع الخبراء في مجال علم الأعصاب المركزة على الذكاءات المتعددة، وكذلك متخصصين في اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة وصعوبات تعلم أخرى، متراوحين ما بين أطباء أعصاب بطب الأطفال، ومعالجين مهنيين، وأطباء نفسيين، إلى معلمين، ومستشاري توجيه، وآباء، ويتضمن اقتراحك جدولًا زمنيًا وخطة، محددين لما سيتطلبه الأمر من حيث الموظفين والوقت والتكلفة لتصل بهذه الفكرة إلى التنفيذ. وتعرف أيضًا أن اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة هو اضطراب السلوك العصبي الأكثر شيوعًا في التشخيص، مع تقديرات بأنه يصيب حوالي ٥٪ من الأطفال بجميع أنحاء العالم؛ مما يشير إلى سوق عالمي كبير. وغالبًا ما يستمر اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة إلى مرحلة البلوغ، والذي يبشر بالخير من حيث قدرتك على إحداث فارق، ويتم تشخيصه عدة مرات بشكل متكرر أكثر في الأولاد عن البنات، مما يعني أن شريحتك المستهدفة قد لا تتحول في الواقع بشكل كبير، حتى لو تحول منتجك.[٤]

بمجرد أن تعمم هذه الخطة الجديدة على فريقك، وعلى المجموعة المنعقدة، يسأل العديد من الأشخاص عن تفاصيل أكثر عن كيفية ملاءمة هذا مع المؤسسة الحالية، وعن بعض بنود مسودة ميزانيتك. عندئذ تصقل وتحسن خطتك نتيجة لذلك، واضعًا المزيد من التفاصيل المحددة عن الأشخاص الذين يمكن أن يتقدموا بهذا للأمام، وعن علاقاتهم المتوقعة مع العمل التجاري القائم، وعن تفاصيل التكلفة المحددة المطلوبة. ويحاول المدير المالي أن يصر على اتباع نهج أكثر "خلوًا من المخاطر" ولكنه يقتنع في نهاية المطاف بأن التمسك بالوضع الراهن سيضع خطرًا أكبر من التحول، نظرًا لاحتمالية فقدان الموظفين الرئيسيين، ناهيك عن التهديدات التي تم تحديدها مسبقًا بشأن الهواتف المحمولة والعالم الذي يتغير حولك.

بعد المزيد من النقاش الجماعي، تتفقون جميعًا في النهاية على:

- الاستثمار في تطوير فرص علم الأعصاب/اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة لدى الأطفال وأبحاثها، معينًا نجم مبيعات متحمسًا في الوقت الحالي ومطور ألعاب لفهم السوق وشرح التفاصيل عن كيفية عمل منتج مصمم لمساعدة المصابين. وتوافق على استخدام جزء من الـ ٥ ملايين دولار من الحد الائتماني لتمويل نفقات البحث والتطوير هذه.
- التوسع في استكشاف مفهوم "الترفيه"، بطريقة منخفضة المخاطر نسبيًا. وبالأخص، نجم المبيعات الآخر الذي كان يتطلع إلى المغادرة يبدو متحمسًا للتركيز على التطوير الجديد للعمل، باحثًا عن طرق لتدريب المديرين التنفيذيين للشركة، وعرض تعليم مستمر لأفراد الجيش، وبيع برامج تحت الاختبار، وأكثر من ذلك. إنه حتى سيباشر تشعبًا إضافيًا للتوسع في استكشاف هذه الفكرة، مع إدراك أنه سيكون لديه الحد الأدنى من التمويل لتطوير منتجات جديدة في الواقع حتى يؤكد أي صفقات، في نهج "الدفع أولًا بأول"، والذي يبدو ناجحًا في الصناعات الأخرى.
- استخدام جزء آخر من حد الائتمان لتوظيف أشخاص جدد ذوي أداء عال لإحلال هؤلاء الموظفين في وظائفهم الحالية، لضمان أن امتيازات الألعاب القائمة تستمر في النمو وتحقق عائدات أثناء تحرك ألتراجيمز لهذه المجالات الجديدة.
- وضع فكرة حملة تسويقية "آمنة" على الرف، وتلك الخاصة بتطوير الألعاب والامتيازات الجديدة لكبار السن والشرائح الأخرى، على الأقل في الوقت الحالي. ولكن بديلًا عن ذلك، تقرر أن لعبة "مشيد الثقة" هي صندوق جديد أكثر إثارة.

خلال الأشهر المقبلة، بينما تأخذ فكرة اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة لدى الأطفال شكلًا، تصبح أيضًا أكثر وضوحًا في عينيك وعيون زملائك. فتنظر لها باعتبارها ليست فقط وسيلة لتغيير العالم، ولكن أيضًا لتغيير شركتك بشكل جذري من واحدة تعمل بالأساس على تسلية الصبيان المراهقين إلى شركة تتعلق بالإدراك والمساعدة في دعم الذكاءات المتعددة لكل الأشخاص وبالتالي تحسين التعليم وتجارب الحياة للأطفال والمراهقين في كل مكان. وحيث تبدو التوقعات للمنتج الجديد أفضل وأفضل، تدرك أن التصورات العامة للناس عن ألعاب الفيديو بأنها "مضرة" ستتحول ١٨٠ درجة في نهاية المطاف، وذلك بفضل تحول ألعاب الفيديو إلى صحية و"مفيدة". وتساعد الألعاب المصممة خصيصًا لمساعدة الأطفال المصابين باضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة واضطرابات التعلم الأخرى ليصبحوا متعلمين أفضل مدى الحياة، بالرغم من التحديات التي يواجهونها، هي ألعاب قد تساعد الأطفال حقًا

في التغلب على -وربما حتى علاج- أعراض حالات سلوكهم العصبي. وفي بعض النواحي، ستقوم بتحويل شركة ألتراجيمز إلى نوع من تعلم الذكاءات المتعددة ولعبة مشيد الثقة، أو ما قد ينظر إليه كشركة رعاية صحية، مع خطط جارية لإجراء دراسات سريرية باستخدام رسم المخ ولاستكشاف طرق مختلفة لإعادة تركيب الدوائر المعاقة . وبمرور الوقت، قد يفتح هذا الصندوق الجديد الواسع وهذه الرؤية الجديدة أو طريقة النظر للشركة الباب لمزيد من الأبحاث في طرق استخدام ألعاب الفيديو، لمحاربة كل أنواع مشاكل التعلم، وأيضًا الاضطرابات النفسية مثل القلق والاكتئاب. وبالطبع، بالنسبة لشركة ألتراجيمز فقد تساهم هذه المساعي الجديدة بقوة في النمو المستمر وفي الميزة التنافسية الهائلة.

ولم يكن أي من هذا ممكنًا إذا لم تجاهد أولًا لتعزيز الشك، لتتحدى شعورك الأولي وهو توسيع ألعابك القائمة إلى مجال الهواتف النقالة مع شرائحك القائمة بأنه كان الوسيلة الأفضل والأكثر أمانًا. وتبدو منتجاتك واستراتيجيتك الجديدة منطقية فقط في سياق صندوقك الجديد "المفيد". وجدتها!

التفكير في صناديق (بريد) جديدة: التشعب والتقارب موضع التنفيذ

عندما عملنا مع خدمة البريد الوطنية الفرنسية، لابوست، لتطوير موضوع شامل يمكن أن تستخدمه لإلهام وإرشاد أنشطتها المستقبلية، لم يدرك في البداية الكثير من المديرين التنفذيين هناك أننا لن نطلب منهم إجراء ورشة عمل واحدة فقط وإنما العشرات من ورش عمل التشعب والتقارب! مع انتشار التكنولوجيا الإلكترونية (خاصة البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي) والتحرر من العديد من الجوانب في توصيل الطرود في فرنسا (مما أدى إلى منافسة فيديكس وغيرها)، كانت لابوست تواقة إلى إيجاد مصادر إلهام جديدة لتساعد في جعل نفسها معنية ومربحة قدر الإمكان مع بزوغ فجر القرن الحادي والعشرين. بعبارة أخرى، احتاجت لابوست لإنشاء صندوق جديد شامل. وعلى سبيل القياس، تخيل محاولة مساعدة خدمة بريد الولايات المتحدة لجعل نفسها حيوية ومعنية اليوم كما كانت في عام ١٩٥٠.

استخدمنا العديد من تدريبات التشعب لتوليد عدد هائل من المواضيع والأفكار الجديدة. وتحدث المشاركون عن لابوست من بين مجموعة متنوعة من منظورات

محفزة ومتفاوتة بشكل كبير: من منظور مدمن للمخدرات، ورضيع مصاب بمغص، ورئيس مايكروسوفت. جاءوا بعشرات العبارات المهمة، محاولين التعبير عن مستقبل لابوست، من "إعادة ابتكار الدنو" إلى "جعل الحياة ممكنة"، من "دائمًا بجانبك" إلى "لا تتحرك، لابوست ستجلب العالم إليك". ثم قاموا بالعصف الذهني لعدد لا يحصى من الأفكار الجديدة الممتعة. وتعلق البعض بتحسين خدمة العملاء في مكاتب البريد: مستعرضين فيديوهات استرخاء أو عروضًا موسيقية حية في كل مكاتب البريد المحلية؛ ويقومون بتوظيف الكُتاب المحترفين لمساعدة عملاء مكتب البريد المحليين على كتابة الخطابات؛ ومقيمين ملاعب أو غرف الاجتماعات في كل مكتب بريد. وشارك آخرون مجالات جديدة كليًا في العمل التجاري: عرض من نوع PayPal على الإنترنت، وخدمة تشفير للأشخاص الذين يرسلون البريد الإلكتروني لبعضهم البعض، وسوق شاملة لأداة تعتمد على شبكة الإنترنت لمساعدة الناس في تحديد قيم العقارات المحلية.

استغرق الأمر عدة جلسات، على مدى عدة أسابيع، للتركيز على ستة مواضيع رئيسية والتي اعتقد كبار قادة لابوست أن المؤسسة يمكن أن تتحد وراءها. واستغرق أيضًا مزيدًا من الجلسات، والكثير من التفكير الإضافي والبحث من جانبهم، للتقارب على ثلاثة صناديق رئيسية محتملة، معتمدين على الصناديق الستة الأصلية: ١) أن تصبح منصة تبادل، ٢) أن تمثل طرفًا ثالثًا محل ثقة، ٣) أن تقدم الدعم في الحياة.

بحثنا بعد ذلك عن التداخل بين هذه المفاهيم الثلاثة من خلال مساعدة لابوست في تقييم العديد من خدماتها ومنتجاتها الرئيسية الحالية ورؤية أي المفاهيم مرتبطة بمنطقية أكثر ببعضها. وقررت لابوست أن تلخصها في اثنين فقط من المفاهيم الشاملة: رؤية تركز على الثقة، وأخرى تستند إلى التبادلات. واستلزمت الفكرة الأولى تنمية الثقة التي يمكن للابوست تحقيقها مع عملائها. وبعد سنوات من دراسة نتائج استقصاء العملاء -والاستناد ببساطة إلى الحكمة التقليدية- كان واضحًا لكل المشاركين في ورشة عملنا أن لابوست هي واحدة من أكثر المؤسسات محلًا للثقة في فرنسا. تضمنت الفكرة الثانية رؤية لابوست باعتبارها محورًا مركزيًا لكل أنواع التبادلات، ليس فقط التقليدية (مثل توصيل الخطابات والطرود من المرسلين إلى المستلمين)، ولكن أيضًا الأقل وضوحًا، مثل مساعدة الناس في إرسال أموال لبعضهم البعض إلكترونيًا، أو تمكينهم من تقديم تبرعات للمؤسسات غير الهادفة للربح عن طريق الإنترنت وحتى دون القلق من قضايا أمن الإنترنت.

بعد مزيد من التشعب في هذين الموضوعين، بما في ذلك استخدام مقارنات جريئة لتصور عوالم أخرى والتحدث معها، حيث يمكن رؤية "الثقة" و"التبادلات" بأنها قيمة وذات صلة (مثل برنامج الفضاء الروسي الأمريكي قبيل سقوط حائط برلين أو المؤسسات المشرفة على تبرعات الأعضاء البشرية)، قام كبار القادة في لابوست بالتقارب مرة أخرى بعد ذلك. واستكشفوا ما قد يعنيه الدخول في منافسة مع فيديكس وDHL بشأن التبادلات، أو ضد مرفق الكهرباء والبنوك الكبيرة فيما يتعلق بالثقة. ما الأصول التي لديهم، وأين يمكن الاستفادة منها؟ وقرروا في نهاية المطاف أن الفكرة الأبسط ولكن الأقوى "للثقة" كانت الموضوع الأكثر أساسية، وإلهامًا، وتفوقًا، وهو موضوع يمكن للابوست الاستفادة منه بنجاح لسنوات عدة مقبلة.

على وجه التحديد، أدرك العديد من المسئولين التنفيذيين في لابوست أن المؤسسة قد جمعت سنوات من الاعتراف العام بأنها عملية جديرة بالثقة، نظرًا لانتشار مكاتب البريد في جميع أنحاء البلاد، ولزيارات موظفي التسليم للمنازل كل يوم، وللاستثمارات الهائلة التي قامت بها لابوست للحفاظ على سمعتها من التكتم والصدق والثقة. وتجنبت لابوست التأخيرات الزائفة. وحافظت على وعودها. وكانت حريصة على عدم ارتكاب أخطاء في تحرير فواتير الناس. وتجنبت المشاكل العمالية مهما كلفها الأمر، حتى يستلم الناس في جميع أنحاء فرنسا بريدهم ويستمتعوا بكل الخدمات الرئيسية الأخرى التي تقدمها لابوست دون أي انقطاع أو تأخير.

وأثناء مجموعة واحدة من تدريبات التشعب، كان قد قام المشاركون في ورشة العمل بالنظر إلى جوجل واي-باي باعتبارهما نماذج لما يمكن أن تحققها لابوست. فقد قدمت جوجل الثقة للناس بشأن البحث الذي كانوا يجرونه، بينما كانت إي-باي محل ثقة وأمان لبيع الأشياء. وبنَت كلتا الشركتين قيمتها الأساسية من خلال العديد من الابتكارات التكنولوجية الأساسية، ولكن كلتيهما، أيضًا، نشأتا باعتبارهما أنظمة أساسية مهمة ترتكز على الثقة. وجدلًا، يمكن للابوست أن تفتخر بثقة أكبر بين عملائها الذين يرون لابوست باعتبارها الشريك دائم البقاء والنزاهة والصدق.

وبشأن اتخاذ القرار بناءً على الثقة باعتبارها موضوعها الأساسي، بحث المديرون التنفيذيون في لابوست العديد من المعايير. وسألوا أنفسهم:

- ما مصادر الإيرادات الجديدة التي سيقدمها نموذج مبني على الثقة؟
- كيف سيساعد لابوست في المنافسة ضد المؤسسات الأخرى (مثل البنوك والخدمات البريدية) التي تعرض خدمات مماثلة؟

- ما النسبة المئوية للأسواق ذات الصلة التي ستكون لابوست قادرة على بسط نفوذها عليها؟ وما الاستثمارات الجديدة التي ستكون مطلوبة؟
- ما أنواع النتائج المبكرة التي تبدو أكثر ترجيحًا؟
- هل ستساعد لابوست على النمو؟
- هل ستساعد لابوست أن تعلو في العصر الحديث؟

كما قال لنا جورج ليفيفر، مدير الموارد البشرية والعلاقات العمالية في لابوست (ومشارك نشط في جلسات التشعب/التقارب التي أجريناها مع لابوست)، مؤخرًا إن المؤسسة سألت نفسها قبل أي شيء: "ما الذي سيتعين علينا فعله بشكل مختلف غدًا؟ لماذا من المشروع المطالبة بهذا، وماذا سيعني هذا للأطراف المعنية الرئيسية لدينا؟".

وبعد كل جلسات التشعب/التقارب اصطفت الإدارة العليا في لابوست وراء فكرة الثقة. فالثقة أرضت كل المعايير التي يمكنهم تخيلها. وكما فسر ليفيفر "عرفنا دائمًا أن رصيدنا عال من الثقة من استطلاعات الرضا للعملاء. ولكننا لم نفهم حتى الآن أن الثقة يمكن أن تدفعنا جميعًا للأمام معًا. وبدأنا نفكر فيما يمكننا أن نتوقف عن فعله، وما نحتاج لأن نبدأ بفعله. وأدركنا أننا كسبنا دائمًا ثقة الناس، والآن يمكننا أن نمتلكها باعتبارها حقًا مشروعًا. وكان علينا فقط أن نغير منظورنا. وكان العملاء مشاركين، لأن الأمر يتناسب مع تصوراتهم طويلة الأمد في لابوست. ولاقى حقًا قبولًا لديهم". في الواقع، الثقة، في حد ذاتها، بدت أنها تعرض معيارًا لا يمكن تعويضه لمعظم كل ما قد أنجزته لابوست تاريخيًا، وكل شيء رغبت في تحقيقه من الآن فصاعدًا. بدت الآن العديد من المواضيع الأخرى الرئيسية التي قد كانت تبدو معقولة ومهمة أثناء التشعب أنها مجرد مجموعات فرعية قيمة من الثقة. فعلى سبيل المثال، أثناء التشعب، كان قد ذكر العديد من المديرين "الدنو" (وهو حقيقة أن هناك الكثير من مكاتب البريد بجميع أنحاء فرنسا وعمال بريد يمكنهم الوصول لكل المجتمعات، والأحياء، والمنازل) باعتباره جانبًا بالغ الأهمية في عمليات لابوست. ولكن بمجرد أن بدأت عملية التقارب بالدخول في مراحلها الأخيرة، تشارك نفس المديرين التنفذيين منظورًا مختلفًا. ويمكنهم الآن رؤية أنه كان جوهريًا أكثر بسبب الثقة، حيث سمح الناس في فرنسا لعمال البريد من لابوست بتوصيل بريدهم الخاص، وحتى في بعض الأحيان دخول منازلهم بالرسائل والطرود. وكان الدنو مهمًا، ولكن من المحتمل أنه

نشأ عن الثقة، وبالتالي وقع ضمن هذا الموضوع الأكبر. وأخبرنا ليفيفر أن "الثقة قد أصبحت الجذر الحقيقي لرؤيتنا المشتركة".

وبمجرد أن قام ليفيفر وزملاؤه بالتقارب على "الثقة"، بدا منطقيًا على الفور تقريبًا ليس فقط كموضوع للاتصالات الداخلية والعامة ولكن أيضًا كجزء لا يتجزأ من خطط المؤسسة الاستراتيجية الجارية. وبصدد غزوات لابوست الجديدة في الائتمان الاستهلاكي، فالثقة قد تعني عدم الاستثمار في أي صفقات عقارية لا يُعتمد عليها. أما بالنسبة لاهتمامها بتسهيل اتصالات العملاء بالمؤسسسات الخيرية، فقد يعني حماية خصوصية العملاء وتطوير مجموعة جديدة بالكامل من أدوات الإنترنت، لتتيح للأفراد الاعتماد على لابوست بأمان عند تقديم تبرعات لأعز مؤسساتهم غير الهادفة للربح. وأثناء جلسات تشعب وتقارب إضافية "لملء" صندوق الثقة بالأفكار للمنتجات والخدمات الجديدة، اقترح المشاركون (ما بين أفكار أخرى كثيرة):

- تشغيل شركة نقل؛ والتي من شأنها رفع العلامة التجارية الشهيرة للابوست ووجودها في المجتمعات بجميع أنحاء فرنسا.
- إطلاق خدمة تقييمات المستهلكين؛ والتي من شأنها التصديق على منتجات، وخدمات و/أو مؤسسات تجارية محددة، حتى إنه عند نقطة ما أعاد المشاركون النظر في إمكانية شراء شركة دليل ميتشيلين للسفر والمطاعم، للمساعدة في بدء انطلاقة لابوست في هذا المجال الجديد من النمو المحتمل.
- تقديم مجموعة أوسع من الخدمات الإلكترونية (ليس فقط تلك المعروضة عندئذ، على سبيل المثال، عن طريق !Yahoo أو Gmail، ولكن أيضًا خدمات مثل طوابع مصنعة خصيصًا، حيث يمكنك الدخول على الإنترنت وإنشاء طابع البريد المخصص لك باستخدام صور وموضوعات من اختيارك).
- الخوض أكثر في مجال الإنترنت، حيث تكون الثقة أمرًا أساسيًا، لتقدم حفظًا للمستندات، وتوصيل، وإدارة آمنة افتراضية، وأداة تصويت على الإنترنت تتيح للشركات إجراء انتخابات آمنة، على سبيل المثال، عند الترشح والتصويت لاتحاد النواب.

جدير بالملاحظة: أنه لم يكن هذا المفهوم الأخير، عن "الأمان الرقمي"، جديدًا على العالم، ولا حتى جديدًا على لابوست، فلقد تم بحثه في الواقع وتم رفضه قبل عدة سنوات. والآن، على الرغم من ذلك، فقد كان منطقيا تمامًا في مفهوم صندوق

"الثقة" الواسع. وهذا مثال آخر على النظر في الأفكار القديمة بشكل مختلف، وأيضًا أهمية تغيير المنظور.

كل هذه الابتكارات تنسجم بطريقة أساسية مع صندوق الشركة الجديد من الثقة. وفسر لنا جان بول بايلي، رئيس لابوست منذ ٢٠٠٢، مؤخرًا أن نشأة الثقة مثل الرؤية المشتركة المهمة في المؤسسة متصفة بـ"لحظة حاسمة في تاريخ لابوست"، اللحظة التي أثرت على قرارات إدارة الشركة، وكيف مرنت وقيمت الموظفين، والقرارات التي صنعتها بشأن أي منتجات وخدمات جديدة لتسعى وراءها (وأيها يجب ألا تسعى وراءها). ووفقًا لبايلي، وقبل ورشة العمل، افتقدت لابوست الاستراتيجية الواضحة فيما يتعلق بالمكان الذي كانت تتجه المؤسسة إليه. وقال إن فكرة الثقة عرضت قيمة جديدة شاملة، ونقطة بداية مشتركة وخط أساس ضد ما يمكن للابوست أن تفحص تقريبًا كل أهم خياراتها المحتملة، ومبادراتها، وفرصها. وأوضح أن "الثقة قد أصبحت عقيدتنا".

الفصل السابع

أعد التقييم بلا كلل

الارتكان إلى معادلة ما يعد سباتًا، والذي، إذا ما طال، يعني الموت.[1]

– أوليفر ويندل هولمز، الابن

لا تظل أي فكرة جيدة للأبد. مهما بلغت براعة الصندوق، ومرونته، وإبداعه، وملاءمته، وفاعليته، فكل صندوق تتصوره سوف يستفيد من التعديل، والتحسين، وفي النهاية الاستبدال. فالعملية الإبداعية ثابتة، وتظل خطواتنا الخمس تؤدي دورها بشكل مستمر. سوف تحتاج لأن تستخدم كل واحدة منها مرة تلو الأخرى، وإن لم يكن دومًا بنفس التسلسل.

إن التوصل إلى أفكار جديدة، حتى تلك الأفكار التي يتضح أنها قيمة بشكل استثنائي ويحتفي بها العالم بأجمعه، لا يضع حدًا لعمليتك. فإن تجربة لعبة تخفيف اضطراب نقص الانتباه وفرط الحركة التي ابتكرتها في شركة ألتراجيمز قد تتفوق عليها غدًا لعبة أخرى أكثر فاعلية لمنافس آخر، أو تتفوق عليها خوذة تنتج موجات دماغية، والتي تزيل أعراض الاضطراب، أو قرص دوائي سحري يشفي كل الأمراض. فلا يمكنك أن تكف عن الشك على الإطلاق.

لن تظل أي فكرة فعالة أبد الدهر، ولكي تصل إلى إبداع مستمر، لا بد أن تستمر في خلق وتعديل وانتقاء وتنفيذ ورفض صناديقك، وعند نقطة ما، استبدالها.

لكي تصبح ناجحًا، لا بد أن تبتكر صندوقًا جديدًا تلو الآخر، مع تبني التغيير، ومعرفة متى يحين الوقت للتخلص من صندوق ما واستبداله بآخر. بدلًا من انتظار

لحظة *ثبات* -وبدلًا من الإيمان بأن النجاح اليوم يضمن النجاح في الغد- تتوقع بعض الشركات باستمرار أثر التغيير وبذلك تقوم بعمل جيد باستبدال صناديقها.

كمثال، سنشير لمنظمة رويترز الإخبارية، والتي تطورت بشكل مستمر بطرق باهرة وناجحة. يرجع تاريخ صندوق الرسائل وتقديم الأخبار الرئيسي الخاص بالشركة إلى تاريخ تأسيسها عام ١٨٥٠، وظل ثابتًا منذ ذلك الوقت. كيف حافظت رويترز على صندوقها الواسع كما هو في مواجهة العديد من التغييرات في العالم منذ ذلك الوقت؟ قامت الشركة في البداية بوضع هذا الصندوق موضع التنفيذ باستخدام الحمام الزاجل، ثم تلاه التليجراف (عام ١٨٥١)، ثم آلة التليكس (عام ١٨٨٢). ثم تم التخلي عن هذه التقنيات واستبدالها بالراديو (عام ١٩٢٣) والاتصال عبر الأقمار الصناعية (عام ١٩٦٢)؛ واليوم تتباهى الشركة بطرق جديدة تقدم برامج معقدة لتوصيل الأخبار، والتي تعتمد على الإنترنت.

أسس بول يوليوس رويتر الشركة عام ١٨٥٠، في آخن، بألمانيا (بروسيا في ذلك الوقت). كان التليغراف في ذلك الوقت، اختراعًا جديدًا، ولكن كانت هناك فجوة في الخط بين آخن وبروكسل، لذا استخدم الحمام الزاجل لسد هذه الفجوة، ليمكن الأخبار من الانتقال بسرعة أكبر بين برلين وبروكسل، من بين طرق أخرى.

مع معرفة أن الحمام الناقل للرسائل لا يعد من تكنولوجيا العصر، بحث رويتر عن طرق جديدة للأخبار وتوصيل الرسائل (أو بمعنى آخر، فقد بحث رويتر عن صناديق جديدة ناجحة؛ والتي قد "تملأ" الصندوق الرئيسي الأصلي الذي خلقه هو وزملاؤه في بداية الشركة). وقد بدا أن رويتر موهوب بشكل كبير في استحداث العديد من الأفكار الجديدة، واستغلالها لأطول وقت ممكن، ثم استبدالها بأخرى جديدة كلما كان ذلك ضروريًا.

بعد الانتقال إلى لندن عام ١٨٥١، استغل رويتر خط التليغراف الموضوع حديثًا تحت القنال الإنجليزي، بين دوفر وكاليه، وبدأ بتقديم أسعار الأسهم من سوق تبادل الأوراق المالية بلندن إلى السماسرة بباريس، إضافة إلى تقديم أسعار من أوروبا القارية إلى سماسرة في سوق الأوراق المالية بلندن. قام رويتر بافتتاح المزيد والمزيد من المقرات، وفي عام ١٨٦٥، أصبحت شركته الخاصة مؤسسة تسمى شركة رويترز للتليغراف. عام ١٨٦٥، كان أيضًا الأول في أوروبا ليزف خبر اغتيال أبراهام لينكولن، بعد أن استغرقت الأخبار اثني عشر يومًا لعبور المحيط الأطلنطي.

حوالي عام ١٨٨٢، قامت رويترز بتنفيذ نموذج فكري آخر جديد عندما بدأت باستخدام "التليكس"، وهو نوع من الطابعات، والتي تعد سلفًا للمستقبلات التي تستخدم اليوم من قبل ضعاف السمع، بغرض توصيل الأخبار وأسعار الأوراق المالية عبر شبكة مكاتبها، وهو الأمر الذي قلّل الرسائل الطويلة عن التليغراف البسيط. وقد ساهم ذلك في استمرارية الرسالة الشاملة، والتي تتمثل في توصيل الأخبار وأسعار الأوراق المالية بشكل واسع وبسرعة، مع استمرار الاستفادة من التوجهات والتقنيات الموجودة في العالم.

في عام ١٩٢٣، ساعدت رويترز في تطوير استخدامات جديدة للراديو، لتدخل أساليب لبث الأخبار عالميًا وإرسال خدمة أسعار الأوراق المالية وأسعار الصرف عن طريق شفرة مورس عبر الراديو طويل الموجات. وهو الأمر الذي تحول في النهاية إلى خدمة رويترز الأولى في أوروبا، وأخيرًا في العالم، حيث ازدادت أجهزة البث الإذاعي قوة.

استمرت رويترز تتمتع بالرشاقة والمرونة. وفي الستينيات من القرن الماضي، قامت الشركة بتطبيق صندوق خامس جديد عندما تبنت فكرة إمكانية استخدام الأقمار الصناعية، وصندوق سادس عندما طورت صندوقًا جديدًا يتعلق بالإنترنت في منتصف التسعينيات من القرن الماضي. وعلى نحو بارز، فبالرغم من أن الصندوق الشامل الرئيسي -لنقل الأخبار وأسعار الأوراق المالية- لم يتغير مع تغير العالم من حوله، قامت رويترز بتطوير صناديق جديدة مثيرة بشكل متكرر "للمئة"، وبذلك تظل الشركة مهمة وناجحة في الوقت ذاته.

مع تغير العالم من حولك، سوف تتغير الظروف، مما يؤدي إلى الحاجة المستمرة لصناديق جديدة. فالأحداث -من اضطرابات سياسية إلى ثورات تكنولوجية، ومن أزمات اقتصادية عميقة وغير متوقعة إلى عوالم جديدة من المجتمع، والثقافة والفرص- قد تناقض السيناريوهات التي أنشئت في وقت سابق، في بيئة مختلفة. قد تعطل الأحداث غير المتوقعة وعالية الأثر صلاحية الصندوق "الجديد" السابق. وبالطبع، فإن التهديدات المعروفة جيدًا (كالمنافسين الذين تكون على دراية جيدة بهم) قد يكون لها أثر غير متوقع. في الواقع، بعد دمج شركة رويترز في شركة تومسون، وإنشاء تومسون رويترز عام ٢٠٠٨، ربما كان مفترضًا على نطاق واسع أن تكون شركة بلومبرج أحد المنافسين الرئيسيين للشركة التي تمت إعادة تنظيمها مؤخرًا في مجال الأخبار المالية والتحليل. ولكن عقب الكساد في عام ٢٠٠٨، واجه

قسم الأسواق في شركة تومسون رويترز صعوبات عندما لم يعمل برنامجه المكتبي الجديد Eikon للبيانات المالية على النحو المتوقع، وفشل في المنافسة بشكل فعال مع الشاشات المعروفة الخاصة ببلومبرج.[٢] كانت رويترز شركة ناجحة لما يزيد على مائة عام، لأنها تطورت باستمرار؛ واليوم يجب أن تتطور مجددًا وتجد صندوقًا يغير مجرى سير اللعبة.

الخطوة ٥ تدور حول التأكد من أنك، كما يقوم الرادار باستمرار بمسح السماوات لجمع المعلومات، تُخضع صناديقك للفحص النقدي الصارم والمستمر. فالأمر يتعلق بالنضال لكي تضمن أن المعلومات التي تجمعها لا تنحصر في رغبتك بأن تظل تلك الصناديق صالحة للأبد. كما يتعلق الأمر بشكل كبير بتجنب النكران، أو على الأقل معرفة متى تكون في الواقع مقاومًا لرؤية أو قبول الحقيقة المترائية أمام عينيك.

بطرق عديدة، تعيدك الخطوة ٥ بالضرورة إلى الخطوة ١، حيث إن كلتا الخطوتين تستوجب كونك شديد الحذر؛ ومتشككًا على الدوام بشأن صناديقك الحالية. في الفصل الأول، استخدمنا تشبيه الهروب من السجن: فلا يمكنك الخروج من سجن ما إذا لم تقر بوجوده، وتتقن كيفية عمله، وتعرف المزيد عن نقاط ضعفه. الخطوة ٥ إذن تدور حول التأكد من أن لا تصبح سجينًا مرة أخرى (أو أنك، إن حدث وفعلت، تقوم على الفور بصياغة مفاتيح أو طرق هروب جديدة).

لا بد أن تفعل ما بوسعك دائمًا لتلاحظ كيف تخدمك صناديقك الحالية بشكل جيد، وكيف تعوقك. فكما قال جورج برنارد شو الكاتب المسرحي ذات مرة: "إن التقدم مستحيل دون التغيير، وأن هؤلاء الذين لا يمكنهم تغيير آرائهم لا يمكنهم تغيير أي شيء". بمعنى آخر، لا يمكنك التقدم إذا لم تكن تعيد فحص تصوراتك وتعيد معايرتها باستمرار.

تتطلب الخطوة ٥ منك أن تعيد تقييم صناديقك باستمرار وبحرص كافٍ لتتأهب، بأفضل ما يمكنك، للأمور المستقبلية غير المتوقعة وتيار التغيير العنيد. فهذا يضمن ألا تتمسك بصناديقك الجديدة لمدة أطول من اللازم، وألا تتخلى عنها بسرعة. لتبسيط الأمر، فإننا نناشدك بأن *تستمر في التشكك*، وتتذكر أحد شعارات شركة نايكي الكلاسيكية: "لا يوجد خط نهاية!".

استبدال صناديقك عندما يحين الوقت لذلك

في صيف ٢٠١١، قرر ريد هاستينجز، الرئيس التنفيذي لشركة نتفليكس Netflix، بعد دراسة متمحصة لمقدار كبير من البيانات التي تظهر أن المزيد والمزيد من المستهلكين يبتعدون عن تأجير الدي في دي لصالح مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الإنترنت، أنه ينبغي أن يقسّم نتفليكس إلى قسمين.[٣] القسم الأول، سمي فيما بعد بكويكستر Qwikster، ليتم إطلاقها كشركة جديدة؛ والتي تقوم بإرسال الدي في دي عبر البريد إلى العملاء في مظاريف حمراء زاهية، مع رسوم بريدية مناسبة ومدفوعة مقدمًا، مقابل إرجاع الدي في دي للشركة عقب مشاهدته، كما كانت تفعل نتفليكس على نحو تقليدي. أما نتفليكس الجديدة، فعلى النقيض، توقفت عن تقديم خدمة الدي في دي المرسلة بالبريد، وركزت بدلًا من ذلك بشكل حصري على مجال الأعمال الجديد وسريع النمو لمشاهدة مقاطع الفيديو عبر الإنترنت.

بعد اتخاذ هذا القرار بفترة وجيزة، أرسل هاستينجز بريدًا إلكترونيًا جماعيًا لمشتركي نتفليكس، موضحًا الآتي:[٤]

> نحن نقسم عضوية الدي في دي غير المحدودة عبر البريد والمشاهدة غير المحدودة عبر الإنترنت إلى خطتين منفصلتين؛ لنعكس تكاليف كل واحدة بشكل أفضل. والآن لدى أعضائنا الخيار: خطة المشاهدة عبر الإنترنت فقط، أو خطة الدي في دي فقط، أو كلتاهما معًا.
> عضويتك الشهرية الحالية والتي تبلغ قيمتها ٩,٩٩ دولار للمشاهدة غير المحدودة وعرض الدي في دي غير المحدود سوف تنقسم إلى خطتين مختلفتين:
>
> الخطة ١: تصفح غير محدود (دون دي في دي) مقابل ٧,٩٩ دولار شهريًا.
> الخطة ٢: عرض دي في دي غير محدود، دي في دي واحد في كل مرة (دون تصفح عبر الإنترنت) مقابل ٧,٩٩ دولار شهريًا.
>
> سعر الحصول على كلتا الخطتين سوف يكون ١٥,٩٨ دولار شهريًا (٧,٩٩ دولار + ٧,٩٩ دولار). لست بحاجة للقيام بأي شيء لاستكمال عضويتك لكل من المشاهدة غير المحدودة وعرض الدي في دي غير المحدود.

لم يمضِ وقت طويل بعد أن تم إعلان إنشاء كويكستر وتلقي مشتركي نتفليكس هذا البريد، حيث قام حوالي ٨٠٠٠٠٠ بترك الخدمة، وخاب ظن العديد منهم للغاية بأن الشركة لن تقدم خدمة الدي في دي عبر البريد إلا من خلال كويكستر (وأن السعر قد ارتفع من ٩,٩٩ دولار إلى ١٥,٩٨ دولار لخدمتي التصفح والدي في دي عبر البريد مجتمعة).

عند إعلان النتائج المالية في نهاية الربع الثالث من عام ٢٠١١، انخفضت أسعار أسهم نتفليكس بما يزيد على ٢٥ بالمائة. ووفقًا لجريدة *نيويورك تايمز*، فإن نتفليكس "قللت من شأن مشاعر مشتركيها غير القابلة للقياس، والذين ما زالوا يريدون تلك المظاريف الحمراء الصغيرة، حتى وإن نسوا على الإطلاق مشاهدة الدي في دي الموجود بداخلها".[٥] أخبر هاستينجز الجريدة بأنه أدرك أنه قد اتخذ قرار تقسيم نتفليكس (حتى عندما وافق هو على الزيادة في الرسوم) بناءً على عجرفة وثقة كبيرة (بشأن زيادة اهتمام العملاء بمشاهدة الفيديو عبر الإنترنت). فهو يقول إنه أخطأ في "الانتقال بشكل أسرع من اللازم"، وفضلت الشركة ألا تحدث هذا التغيير.

نميل لأن نتفق على أن هاستينجز تصرف قبل الأوان في فصل مفهوم "الدي في دي المرسل بالبريد" لصالح مفهوم "الفيديو على الإنترنت". فلم يتمكن من إدراك أن العديد من عملاء الشركة لم يكونوا مستعدين بعد لاستبدال صندوق بآخر (بالفعل، كان لا يزال هناك العديد ممن أرادوا أن يتمكنوا من التمتع بكلا الخيارين، أو بالخيار الذي لم يكن يقدم فيه خدمة التصفح عبر الإنترنت بعد، دون زيادة كبيرة في السعر). فكانوا لا يزالون مولعين بمفهوم "الدي في دي المرسل عبر البريد"، وغير مستعدين للتخلي عنه مقابل عالم جديد سيتعين عليهم فيه في المقابل الحصول على كل وسائل الترفيه السمع بصرية بشكل حصري عن طريق تنزيل ملفات رقمية.

بالطبع، إن فشلت نتفليكس في إدراك أن العديد من العملاء لم يكونوا على أتم الاستعداد بعد لاستبدال صندوق بآخر، فإن العديد من الشركات تميل على الأقل لارتكاب الخطأ المضاد لذلك، وهو التمسك بصندوق قديم لوقت أكثر من اللازم (بدلًا من التمسك به لوقت غير كافٍ). فعندما يتعلق الأمر بالتفكير في صناديق جديدة، فأنت بحاجة لأن تتجنب التسرع، ولكنك لا تريد أن تتهاون أيضًا. لا يهم عدد المرات المتتالية التي تمتعت فيها بتجربة وجدتها! أو مدى الروعة التي قد يظهر بها أحدث صناديقك، فإنك أيضًا في خطر دائم لمواجهة لحظة *تبًا*!*

---

* عقب هذه الحلقة، كان عام ٢٠١٢ ممتازًا بالنسبة لشركة نتفليكس، مع التركيز الصريح على سوق الفيديو على الإنترنت سريع النمو، والذي جعلته الشركة في بؤرة اهتمامها حتى مع وجود خطر تفكيك مجال عملها في الدي في دي المرسل عبر البريد. من منظورنا، فإن هذا يعد إدراكًا قويًا بأن العالم يتغير دائمًا.

من المؤكد، لكي تتمكن من إتمام الأمور، أنه سوف يتوجب عليك دومًا التمسك بصناديقك الحالية لفترة، و"تجميد" كل شيء حتى تتمكن من العمل. على سبيل المثال، إن كنت تبيع منتجات في قطاعات سوق متباينة، فإن استراتيجية تجزئة السوق والمبيعات الناتجة التي تضعها في يوم العمل الأول من الشهر ربما ستظل ذات قيمة في أيام العمل الثانية والثالثة من ذلك الشهر. ولأجل تحقيق الكفاءة، سوف ترغب في الاعتماد على ذلك النهج الأولي لفترة، "مجمدًا" إياه لفترة ما كي تتمكن من التركيز على بيع المنتجات. ولكن العالم يتغير باستمرار، وقطاعات المستهلكين تلك سوف تصبح في النهاية قديمة.

إن المنظمات في هذه الأيام غالبًا ما ترهبها السرعة التي يمكن أن تتغير بها الأشياء. على سبيل المثال، في عام ١٩٦٠، كان بإمكان شركة أمريكية تقع ضمن العشر الأوائل في مجالها (وفقًا للعائدات)، في المتوسط، أن تتوقع أن تظل بين العشر الأوائل لمدة أربعين عامًا. وتظهر الإحصائيات أنه بحلول عام ١٩٩٠ هذه الفترة المتوسطة انخفضت إلى أربعة عشر عامًا فقط، واليوم قد تكون لعشر سنوات أو حتى أقل، حسب مجال الصناعة[٦] نفس الإحصائيات تظهر أن نسبة الشركات الأمريكية التي تخرج من ترتيب أفضل ثلاث شركات (وفقًا للعائدات) في مجال صناعتها زادت من ٢ بالمائة عام ١٩٦٠ إلى ١٤ بالمائة عام ٢٠٠٨. تشدد البيانات على أهمية المرونة والتكيف في تفقد ومراجعة صناديقك بانتظام.*

غالبًا ما يواجه الناس صعوبة في ملاحظة التغيرات التدريجية، كما حدث مع "الضفدع المغلي". على سبيل المثال، لا يميل الآباء لملاحظة التغيرات اليومية في نمو الطفل، ولكن فيما بعد -وفجأة!- يبدو طفلهم أكبر بكثير وأكثر نضجًا. قد يفيدك تفقد الأمور بشكل دوري، كما يعرف العمات والأعمام والأجداد؛ وينطبق الأمر ذاته على صناديقك.

---

* في هذا السياق، نحذو حذو العديد من زملائنا، وخاصة مارتن ريفز، الذي استكشف أهمية تحقيق "ميزة التكيف". نظرًا لأوضاع السوق التي تتطور اليوم باستمرار، والتدفق العارم للمعلومات، والحدود غير الواضحة للشركات والصناعات، والتغيرات الضخمة "الكاسحة" في البيئات الاجتماعية، والثقافية، والبيئية التي نواجهها في جميع أنحاء العالم، فإن تحقيق ميزة التكيف تلك يستدعي أن تتمتع المؤسسات وقادتها بالذكاء، وأن تكون تجريبية وفي غاية المرونة في طريقة انتقاء، وتنفيذ، وإدارة استراتيجياتهم المستقبلية. فإننا نرى أن إعادة التقييم الناجحة واستبدال الصناديق -القدرة على معرفة أي الصناديق الجديدة التي ينبغي السعي خلفها والوقت المناسب للقيام بذلك- أمر جوهري لتضمين واستغلال مثل ميزة التكيف تلك. للمزيد من التفاصيل انظر
https://www.bcgperspectives.com/content/articles/future_strategy_business_unit_strategy_adaptive_advantage/

الخبر الجيد أنه بإمكانك شحذ قدرتك على ملاحظة التغيير، وتوعية نفسك لكي تصبح أكثر إدراكًا لمثل هذه التحولات التدريجية وغير المحسوسة، ولكي تطرح أسئلة أكثر وتبحث بشكل أعمق عندما تجد غموضًا فيما يتعلق بما قد تعنيه إشارات أو علامات معينة.

يظهر تاريخ العديد من المنظمات أهمية مثل هذا التصور المشدد، وأهمية خفة الحركة؛ عدم التخلي عن صناديق فعالة بشكل مبكر جدًا، ولكن التخلص من الصناديق بشكل ملائم عندما تصبح مهددة أو عفا عليها الزمن، ثم الانتقال بسرعة لصناديق أخرى. أحد الأمثلة التقليدية لشركة أظهرت على الأقل بشكل أولي هذا النوع من المرونة هو شركة فورد موتور كومباني Ford Motors Company، خاصة تطوير مؤسسها هنري فورد لموديل تي Model T، وعملية تصنيع نظام تجميع فعال بشكل ملحوظ استخدمت لإنتاج السيارة المشهورة. كان جوتليب ديملر قد اخترع بالفعل السيارة ذات العجلات الأربع، والتي تعمل بالبنزين عام ١٨٨٦، [٧] بينما جاء فورد للساحة فقط في عام ١٩٠٣.[٨] أول صناديق فورد، والذي عدلته شركته على مدار ما يقارب الخمس سنوات، كانت السيارة ذات العجلات الأربع غير المكلفة، بدءًا بـ"الدراجة الرباعية"، والتي كان لها إطار بسيط للغاية، ومحرك يعمل بالبنزين، وأربع عجلات تشبه عجلات الدراجة.* ولكن عبقرية فورد، من بين أشياء أخرى، كانت تكمن في إدراكه أن هذا الصندوق الصغير كان ليصبح بعد فترة وجيزة لا يفي بالغرض وغير مناسب. فكان المستهلكون يرغبون بالمزيد. كانوا يريدون قوة وفعالية السيارات ذاتية التشغيل والتي تعمل بالبنزين، ولكنهم أيضًا كانوا يريدونها سهلة التصليح، والصيانة، والتعديل، وكانوا يريدون أن يدفعوا ثمنًا أقل مقابل شرف امتلاكها وقيادتها. ثم أرادوا أيضًا، هم ونظراؤهم في الدول الأجنبية، سيارات بإمكانها تحمل الطرق الريفية غير المعبدة.[٩]

تطوير فورد لموديل تي عام ١٩٠٨ حوّل السيارة من سلعة غالية الثمن نسبيًا، وهشة، وذات رفاهية يصعب مجاراتها، إلى سلعة ميسورة التكلفة، ومتينة، وسريعة، وذات كفاءة، ويسهل صيانتها لعامة الناس. فلم يقم بتطوير عدة مواصفات مبتكرة فقط (كاستخدام مواد خام خفيفة، ونظام تعليق أقوى، وهيكل سفلي من قطعة واحدة)، بل قلل تكاليف التصنيع بشكل جذري (وبذلك قلل تكلفة السيارة على

---

* في الواقع، ما السبب وراء تسمية موديل تي؟ هو أنهم بدءوا بموديلات إيه، بي، سي، كاي، إن، آر، إس في البداية.

المستهلك)، عن طريق إضافة حزام ناقل متحرك لخط التجميع، وبذلك يقلص وقت تصنيع السيارة من ١٢ ساعة إلى ٩٢ دقيقة فقط.[١٠] هذا الصندوق الرئيسي الجديد -الإنتاج الضخم لسيارات متينة ومنخفضة التكلفة- أدى إلى نمو مفاجئ في الشركة وتحويل الصناعة كلها.* انتهى إنتاج سيارات موديل تي في مايو عام ١٩٢٧، ولكن عندها كانت الشركة قد أنتجت ١٥،٤٥٨،٧٨١ وحدة من السيارة حول العالم.[١١]

مع ذلك، فإنه من الصعب التكيف مع خفة حركة مستمرة والحفاظ عليها؛ أن تستبدل أحد الصناديق الجديدة الرائعة بالصندوق التالي مرة بعد أخرى في وقت مثالي.

ظل هنري فورد متمسكًا بموديل تي لسنوات، ولكن مع التحضر، والشهرة المتزايدة لأفلام هوليوود الجذابة، وأذواق الشعب الأمريكي الثقافية، واهتماماته وطموحاته الأكثر تعقيدًا، أصبحت في وقت قصير السيارات وسيلة لإظهار المركز الاجتماعي والنجاح المالي بقدر ما هي وسيلة مواصلات.[١٢] أو كما نرى الأمور، تغير الصندوق من صندوق "السيارات ذات الكفاءة" إلى "السيارات ذات الكفاءة والتي تعكس من تكون وكم المال الذي يمكنك إنفاقه". أو من "مركبة" إلى "رمز للمكانة".

توقعت جنرال موتورز General Motors هذا التحول الثقافي الكبير -وعكسته في المنتجات التي طورتها- ولكن شركة فورد غيرت القليل فيما يخص كيفية تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجاتها. قدمت جنرال موتورز تمويل العملاء، وموديلات عديدة للسيارات (شيفروليه، بونتياك، أولدموبيل، بويك، كاديلاك، بترتيب متزايد من حيث الأناقة)، مع تقديم المزيد والمزيد من خصائص وطلاسم الرفاهية المبهرة، وابتكرت موديلات سنوية، مما جعل العملاء الذين لديهم طراز العام الماضي يبدون كمنافسين خاسرين عفا عليهم الزمن. وفي تلك الأثناء، ظل هنري فورد مولعًا بخطورة بموديل تي الموثوق لكن ذي اللون الواحد المفتقر للإبداع.

كما قام المؤرخ ريتشارد إس تيدلو الذي تخرج في كلية الأعمال بهارفارد بتصوير الأمر في كتاب Denial الذي يوضح فشل العديد من قادة الأعمال في الاستجابة

---

* بشكل ملحوظ، لم يساعد هنري فورد فقط على ابتكار "المزيد من نفس النوع" (أي الخصائص الجديدة التي جعلت السيارات التي تنتجها شركته أسرع، وأخف، وأقوى) بل ساعد أيضًا على إحداث تغيير جوهري عن طريق تغيير الكفاءة التي يمكن تصنيع السيارات بها. فإن هذا الشكل الأخير من الإبداع -بمعنى آخر، ليس مجرد التوصل إلى خصائص جديدة أو تكرار منتج أو نهج موجود، بل إبدال الأشياء بطريقة شاملة وجوهرية وأكثر قوة- موجود في صميم منهج "النموذج الفكري" المستمر الذي نناصره.

بشكل فعال للتغيير، فإن هنري فورد لم يكن قادرًا لبقية حياته على إدراك الثورة الاقتصادية الاجتماعية بالغة الأهمية التي كانت تحدث من حوله.[١٣] حتى عندما أشار أفراد عائلته لما يعتقدون أنه ينقصه، ظل ملتزمًا بشدة بسيارته التي فازت ذات مرة. لعقود، استمتعت شركة جنرال موتورز والشركات الأخرى بنصيب متزايد من السوق، بينما كان فورد يخسر. وبنهاية الحرب العالمية الثانية، اقتربت شركة فورد من الإفلاس.

كيف "تعرف" متى يحين الوقت للانتقال للصندوق التالي

تعلم كيفية معرفة متى يحين الوقت لاستبدال صندوق حالي بصندوق جديد يتطلب منك أن تهذب عقليتك المستقبلية. ويتطلب منك أن تصبح أكثر تناغمًا مع العديد من الأشياء المختلفة التي قد تتغير في المستقبل على مدار منتصف المدة، ولفترات بعيدة، وأن تكون لديك قدرة أفضل، ليس فقط على رصد العلامات المبكرة لمثل هذا التغيير قبل حدوثه، بل أيضًا على اتخاذ خطوات عمل بناءً على تلك العلامات بسرعة وفعالية. وتتطلب أن تدرك أنه حتى عندما تسير الأمور على ما يرام، ستظل بحاجة لأن تكون حذرًا. هناك دائمًا قوى متحكمة، والتي تلقي تأثيرًا عظيمًا على مؤسستك في أي لحظة، قوى ترفع من شأنها أو تلقيها في نار "لو كنا فقط أدركنا أهمية هذا في وقت مبكر".

علامات التغيير -وقدرتك على رؤيتها والاستعداد لها- تحدث على طول الطيف. في أحد أطراف الطيف، تواجه مفارقات حية ولحظات تَبَا يسهل رصدها والاستجابة لها، كما نأمل. وفي الطرف الآخر للطيف، نادرًا ما تكون قادرًا على رؤية حتمية التغيير واحتمال الفشل المستمر، أو تعمى تمامًا عنها. أنت مسمم جدًا بنجاحك، لدرجة أنه ما لم تقم بما يتطلبه الأمر لتتوقع التغيير وتستجيب له، قد ينتهي بك الأمر مثل هنري فورد، تقدم طرازًا قديمًا لسوق متقدم. أحيانًا يبدو كل شيء من الخارج وكأنه يتقدم على أفضل وجه، ولكن الحقيقة هي أنك "تجلس بلا حراك".

على طول هذا الطيف يوجد أنواع مختلفة من "العلامات الضعيفة" التي يصعب رصدها، نتيجة تحيزاتك وتصوراتك الحالية (حتى وإن كانت تبدو واضحة للآخرين

داخل أو خارج مؤسستك). بعض العلامات النمطية تكون مثل: دخول منافسين جدد في مجالك، أو القلق المتزايد بين أفضل الأشخاص في مؤسستك حيال تأثير التقنيات الجديدة أو التغيرات، حتى التغيرات الصغيرة، في مقاييس أداء منظمتك الرئيسية. أحيانًا تلاحظ العلامات الضعيفة، ولكن تقول لنفسك: "ليست أمرًا جللا".

انتبه للحظة تبًا!

إحدى الدلالات القوية أنك بحاجة لإعادة تقييم صندوقك الحالي هي لحظة *تبًا* أو حدوث *تناقض*، حيث تكون بعض الأشياء الرئيسية التي تلاحظها حاليًا تبدو غير متناسقة بشكل ملحوظ مع أساليبك، ومعتقداتك، ونماذجك الفكرية الحالية أو الصناديق الأخرى.

مع لحظة *تبًا*، يصدمك التغيير. أنت مصنع هواتف خلوية ويظهر هاتف الآي فون. أنت تملك محل عطور وتأتي شركة سيفورا، مع صندوقها الساحر بعنوان "جربه بنفسك"، تفتك بمبيعاتك الآن. أو ربما لا يشتري أحد قهوتك المخففة وباهظة الثمن بسبب انتقال مقهى منافس جديد، مجهز لدخول الكمبيوتر المحمول، ويشبه الاستراحة، ويقدم مجموعة متنوعة من خلطات القهوة اللذيذة إلى جوارك. إن قام أحد المنافسين بإحداث تغيير هائل في مجال صناعتك -*تبًا*- فأولِ اهتمامًا وثيقًا بالأمر وتدبر في كيفية إعادة التفكير سريعًا في صناديقك الحالية. قد يبدو الأمر وكأنه قد فات الأوان، وأنه سيصبح من الصعب التعافي، ولكن إعادة التفكير في صناديقك تعد الطريق لاستمرار ازدهارك رغمًا عن لحظة *تبًا*.

قد تدرك أيضًا الحاجة لإعادة النظر في صناديقك الحالية عندما تواجه تناقضًا: عندما تبدو ظواهر متعددة ملحوظة غير متناسقة مع واحد أو أكثر من قوالبك الفكرية الحالية.

في الفيزياء، كان هناك لعدة سنوات جدل شديد فيما يخص طبيعة الضوء والمادة. أطلق العالم الهولندي والمخترع كريستيان هيجينز في القرن السابع عشر نظرية أن الضوء يتصرف كما الموجة. والبديل، والذي وضعه في وقت لاحق الفيزيائي البريطاني وعالم الفلك سير إسحاق نيوتن، كان أن الضوء يتصرف كمجموعة جزيئات. وأظهر البحث التالي الذي قام به رواد علم الفيزياء، ومن ضمنهم نيلز بوهر وألبرت أينشتاين معلومات جديدة ناقضت كلتا هاتين النظريتين، وفي النهاية

فإن النظرية الحالية، والتي تقول بشكل أساسي إن الضوء وكل المواد لديها "إزدواجية جسيم/الموجة"، قد ظهرت كمبدأ أساسي في ميكانيكا الكم. ومثل هؤلاء العلماء العظام، نميل جميعًا للالتزام بنظرية إلى أن تصبح لا يمكن دعمها أكثر من ذلك، وإلى أن تظهر معلومات متضاربة، وإلى أن نصل إلى تناقض.

أحد الأمثلة الأخرى المثيرة للاهتمام ينطوي على النظرية الشائعة أنه، إلى حد كبير بسبب اقتصاديات الحجم التي يمكن تحقيقها، تستطيع الشركات الأكبر أن تعرض للمستهلكين أسعارًا أقل وأكثر تنافسية. الافتراض هو أنه عندما يقوم المستهلكون بمقارنة أحد محال Home Depot الضخمة بمتجر محلي صغير لبيع المعدات، فسوف يتوقعون لا محالة، في نهاية الأمر، أسعارًا أرخص لمنتجات مشابهة لتلك الموجودة في Home Depot. يمكن أن ينطبق الأمر نفسه على محال الخضراوات الضخمة مقارنة بمنفذ بيع صغير على الناصية. إن كنت تجري بنفسك تحليلًا لعملك، فقد تنمي نظرية منطقية، فرضية عملية في عقلك، بأن الحجم الأكبر يعني أسعارًا أرخص. ولكن هل يثبت صحة هذا الافتراض أيضًا مع البنوك التجارية؟ إليك التناقض: في عدة حالات، فإن البنك المحلي الصغير يعد قادرًا على أن يقدم خدمات، ومميزات، ومرونة أفضل، وحتى في بعض الأحيان معدلات فوائد أفضل للعملاء المحليين بسبب العلاقات الشخصية التي يمكن تطويرها مع العملاء وإمكانية الوصول إلى معلومات محلية عنهم، وبالتالي خطر تخلف عن السداد أقل. وفي هذا الإطار، فإن نظريتك الأصلية أن "الحجم الأكبر يعني الأسعار الأقل" كانت عامة أكثر من اللازم؛ ولذلك أفضى الأمر إلى التناقض. هذه التناقض بدوره، هو دعوة لاستبدال نظريتك الأولى بنظرية جديدة وأكثر إفادة، بصندوق جديد وأكثر عونًا.

بعض الصناديق البسيطة الجديدة والسهلة، في هذا المثال، قد تكون "الأحجام الأكبر تعني الأسعار الأقل، ما عدا أحيانًا مع البنوك" أو "الأحجام الأكبر تعني الأسعار الأقل لمحال بيع الخضراوات ومحال بيع المعدات". ولكن ربما يكون هناك صندوق جديد أكثر عمقًا، وهو "الأحجام الأكبر تعني الأسعار الأقل للبضائع الملموسة، حيث توجد اقتصاديات الحجم في سلسلة الإمدادات". وبالطبع، قد تتمكن من تخيل العديد من الصناديق المماثلة أيضًا. عندما ترصد تناقضًا، فسوف يدعوك الأمر لتهذب نظريتك؛ أو، الأكثر احتمالًا، أن تطور نظرية جديدة تمامًا.

في مجال الأعمال، وفي الحياة نفسها، عندما تكون ملاحظاتك حول ما يحدث "أمامك"، فأنت لن تعد تتوافق مع "الطريقة التي تتم بها الأمور في Smith & Company" أو "الطريقة التي لطالما رأينا بها الأمور هنا في Memphis". فقد يكون الآن هو الوقت الملائم للسعي خلف صندوق جديد. لحظة *تبًا* والتناقض هما من ضمن العلامات الأكثر وضوحًا؛ والتي تعلن أنه قد حان الوقت للتفكير في صناديق جديدة: أنت تعرف أن التغيير مطلوب.

انظر حولك: سوف تدرك أنه يوجد العديد من الشركات أو المؤسسات التي تعرفها، والتي واجهت مؤخرًا مثل تلك التناقضات المنتشرة. على سبيل المثال، ضع في اعتبارك تلك التناقضات التي واجهها شخص مثل بيتر جيلب، المدير العام لدار أوبرا ميتروبوليتان المشهورة عالميًا. فقد أخبرنا جيلب أنه عندما تسلم القيادة في مدينة نيويورك، حيث كان مقر الشركة في أغسطس عام ٢٠٠٦، [١٤] كان "بكل أسف على دراية بأن الخطوات الجذرية اللازم اتخاذها" لمواجهة المشاكل المالية المتزايدة للشركة، ولجعل دار أوبرا ميتروبوليتان وثيقة الصلة بشكل أكبر لمجموعة أوسع من الأشخاص، ولمواجهة حقيقة أن جمهور الأوبرا كانوا يتقدمون في العمر شيئًا فشيئًا. تذكر حقبة كانت فيها القاعة الجذابة في مركز لينكولن مليئة للغاية بأناس من كل الفئات العمرية؛ كان جيلب مرشدًا في الأوبرا عندما كان مراهقًا. وقد صعقه الأمر فكيف لإحدى أكثر المؤسسات الثقافية في العالم شهرة وأعظمها إبداعًا أن تعاني بهذا العمق. كانوا يفعلون كل ما يفترض فعله، فيما يخص تقديم أوبرا عالية الجودة، وغالبًا ما تكون القاعات ممتلئة، ومع ذلك كان الصراع المالي يتضخم في الأوبرا. هذه التحديات ألهمت جيلب ليتصور كل أنواع الإجراءات الجديدة لمحاولة إعادة إحياء جمهور الشركة، أي، استحداث صندوق جديد ومفيد لدار الأوبرا.

عمل على إعادة تخيل الذخائر الفنية لدار أوبرا ميتروبوليتان مع إخراج جديد لكل من الأوبرا الكلاسيكية والمعاصرة، وأحيانًا يجلب مخرجو المسرح، والأفلام، والرقصات ليشرفوا عليها، آملًا بذلك أن يجذب مجموعة جديدة (وأكثر تنوعًا) من مرتادي الأوبرا. فقد ساعد على إطلاق راديو أوبرا ميتروبوليتان، قناة راديو عبر القمر الصناعي تعمل على مدار اليوم، تضم كلًا من العروض المباشرة من ميتروبوليتان إضافة إلى تسجيلات تاريخية؛ وبدأ البث المباشر للعروض من خلال موقع الويب الخاص بميتروبوليتان كل أسبوع، ليصل للناس حول العالم مجانًا. كما

بدأ جيلب أيضًا بعرض بروفات مجانية للجمهور، ورتب ليكون عرض الافتتاح للشركة معروضًا على شاشات عرض عملاقة في ميدان التايمز ومركز لينكولن بلازا، حيث يتمكن من يعيشون بمدينة نيويورك أو يزورونها من القدوم للاستمتاع بالأوبرا في الهواء الطلق، دون تكلفة.

ولكن ماذا عن تطوير طريقة جديدة للغاية لرؤية المشكلات التي تواجه الميتروبوليتان؟ علم جيلب أن الأوبرا والمنظمات الفنية الأخرى حول العالم كانت تشهد ارتفاع تكاليفها بشكل أكثر تسارعًا من عائدات التذاكر التي يمكن جمعها؛ خاصة إن أرادوا أن يبقوا أسعار التذاكر في متناول عامة الناس. هذه الحقيقة الجوهرية أدت إلى مشكلات واضحة في الميزانية، والتي كانت تتعامل معها معظم المؤسسات بمحاولة تقليل التكاليف الإدارية والتكاليف الأخرى بطرق شتى وزيادة العائدات من قنوات أخرى (على سبيل المثال، من المؤسسات المانحة والتبرعات الفردية).

بالتالي فكر جيلب فيما إذا كان ميتروبوليتان تزيد من عائدات التذاكر بطريقة أخرى مثيرة؛ فقد انتقل هو وزملاؤه إلى التشعب. بافتراض أن إجمالي عائدات الأرباح يحدد تقريبًا بتكلفة التذكرة الواحدة مضروبة في عدد المقاعد في الصالة، فماذا عن زيادة حجم القاعة؟ وماذا عن عمل ذلك، ليس عن طريق تقليل المسافة بين المقاعد ومسافة موطئ القدمين وحشر صفوف مقاعد إضافية مثلما تقوم به شركات الطيران، كما هو معروف، ولكن بدلًا من ذلك عن طريق خلق نهج جديد أكثر اختلافًا وأكثر تطلعًا؟

باستحداث ما يمكن أن يعتبر بكل تأكيد "صندوقًا" جديدًا رائعًا، ساعد جيلب على إطلاق سلسلة The Met: Live in HD، وهي سلسلة عروض حائزة على جائزة إيمي وبيبودي، والتي تم بثها على الهواء مباشرة في الوقت نفسه في السينيمات حول العالم. تسمح السلسلة لمئات الآلاف من الأشخاص بمشاهدة عروض الميتروبوليتان في الوقت نفسه بسعر أكثر تواضعًا من معظم التذاكر التي بيعت في مركز لينكولن. تبث العروض بفيديو عالي الوضوح، وأعطت الجمهور شعور الجلوس في الصفوف الأولى (أو حتى مقاعد أفضل، بما أن كاميرات الفيديو التي تلتقط العروض يمكنها تكبير الصورة على النجوم والعازفين المنفردين في كل أوبرا، ولكن أيضًا تنجح في التقاط تسلسلات الفرقة الأكبر). ويتم بث سلسلة The Met: Live in HD الآن

على أكثر من ١٥٠٠ شاشة في أكثر من ٥٠ دولة بمتوسط ٢٥٠٠٠٠ مشاهد -في ست قارات- حول العالم. وداعًا لانخفاض الجماهير، والعائدات المتراجعة! تدر هذه العروض عالية الوضوح الرائعة لمؤسسة أوبرا ميتروبوليتان Metropolitan Opera Association Inc. ما يزيد على ١١ مليون دولار إيرادات إضافية كل عام.

يكون كل تناقض تقريبًا دعوة للإبداع، فرصة لتطوير صندوق جديد يستجيب له.

احذر إشارات الضعف، أيضًا

لا يستطيع شخصان (ولن يستطيعا) رؤية أو تفسير -داخلهم- أي محفز أمامهما بنفس ذات الطريقة. مهما كانت تلك الإشارات المختلفة "واضحة" أو "باهتة" بشكل موضوعي، فإن الأشخاص والمؤسسات، بناءً على أطرهم العقلية الشخصية الفريدة، سوف يميلون لرؤية بعضها بوضوح وسرعة أكبر من البعض الآخر. ولهذا السبب يجب أن تضع قائمتك المخصصة من هذه الإشارات المحيرة أكثر، خاصة تلك التي من المحتمل أن تكون الأكثر ارتباطًا بك، وبمؤسستك، و/أو مجال صناعتك بشكل عام. مسلحًا بهذه القائمة (التي نأمل أن تستمر في مراقبتها ومراجعتها)، تستطيع عندها البحث عنها بحرص، والاستجابة على نحو استباقي إن لاحظت بداية حدوثها.

بعض الإشارات الشائعة لتحترس منها:

- تغيير قيمة *العرض*. على سبيل المثال، إن تقاضي علاوة سعرية للمنتج الذي تقوم بتسويقه يزداد صعوبة؛ أنت مسئول عن شركة حافلات فخمة، ولاحظت وجود العديد من الشركات الجديدة التي لديها حافلات أقل فخامة بكثير من حافلاتك من الداخل، ولكنها تقل الناس من أماكن محددة في الشارع وتقدم رسومًا قدرها ١٩ دولارًا عبر الإنترنت بين مانهاتن وواشنطن العاصمة، بينما الرسوم الخاصة بك هي ٧٥ دولارًا أو أكثر. أو ربما توجد نسخ بديلة لنفس المنتج تكلفتها أقل بشكل كبير، على سبيل المثال، أنت ناشر كتب ولاحظت أن الكتب الإلكترونية تبيع بالتجزئة بسعر ٣,٩٩ دولار، لتزيح الكتاب الورقي الذي تبيعه أنت حاليًا مقابل ٢٤,٩٥ دولار.

- *حاجات جديدة لم تلبَّ للمستهلك أو العميل*. على سبيل المثال، أنت تدير شركة تصنع طابعات ليزر وما زلت تصنع طابعات أبيض وأسود فقط، بينما معظم المستهلكين يتوقعون وجود اللون كخيار قياسي؛ أو كنت تملك متجر منتجات مكتبية وترى أنه عقب استحداث الآي باد، لا توجد حافظات رخيصة الثمن وجذابة متوفرة حتى الآن في السوق.
- *دخول منافسين جدد، أو مزودين جدد، أو تغيرات مهددة فيما يفعله أو يقدمه شركاؤك المباشرون في العمل*. على سبيل المثال، أنت شركة T.J.Maxx، وتظهر شركة H&M في الساحة؛ أنت بانٍ راقٍ لشقق فاخرة، وما زلت تستورد الجرانيت من New Hampshire بينما يحصل منافسوك على حجارة بجودة أفضل، وأسعار أقل، من مزودين في إيطاليا والهند؛ أنت شركة Sony Music Entertainment وترى الآن أن العديد من الموسيقيين الذين اعتدت توزيع أغانيهم يقومون الآن ببيعها بأنفسهم عبر الإنترنت؛ أو أنت تدير أعمال شركة ألتراجيمز في مجال ألعاب الفيديو التقليدية وتدرك أن منافسيك جميعهم يقتربون من إصدار نسخ لامتيازاتهم الأساسية تصلح للهواتف النقالة بينما أنت لم تأخذ هذا الأمر على محمل الجد.
- *ظهور الطفرات التكنولوجية الجديدة و/أو عروض المنتجات أو الخدمات*. على سبيل المثال، تقدم شركة الطيران التي تديرها مقاعد ركاب للدرجة الاقتصادية فقط منظمة في صفوف ضيقة، بينما يقدم العديد من منافسيك مقاعد درجة اقتصادية مميزة، مزودة بمساحة أكبر لموطئ القدمين وكراسي قابلة للإمالة لتصبح أسرّة؛ أو ما زلت تصنع وتوزع ساعات يد تقليدية بينما تقدم الشركات المبتدئة المبتكرة حافظة للرسغ متصلة بالواي فاي، والتي ليست تخبرك بالوقت الحالي فقط ولكن تقدم نظام تحديد المواقع ذي التعرف الصوتي، وتتوهج بألوان مختلفة للدلالة على الطقس أينما كنت.
- *تغيرات في صميم مقاييس الأداء الخاصة بمؤسستك*. على سبيل المثال، المبيعات ربع السنوية لأحد أكثر منتجاتك أهمية تزداد أو تتراجع فجأة، مخزونك في جميع فئات المنتجات راكد لفترة طويلة من الوقت، أو عائداتك السنوية أقل هذا العام بكثير من عائدات العام الماضي. نحب دائمًا أن نقارن تحديات مراقبة مثل تلك المقاييس بالتحليق بطائرة مروحية. فعلى قائد المروحية أن

ينتبه للعديد من المؤشرات؛ والتي توضح الجوانب المهمة للرحلة كما يحتاج لأن يظل ضمن المعايير المتوقعة. بالطبع، بعض المؤشرات أكثر أهمية من البعض الآخر. ولكن بشكل عام، إن تعدى أحد المؤشرات الأساسية معاييره، يحتاج قائد المروحية لأن ينتبه لهذه المشكلة على وجه الخصوص؛ إن أظهر مؤشران نتائج غير معتادة، فقد تكون هناك مشكلة أكبر تؤثر على المروحية؛ وإن أظهرت ثلاثة مؤشرات أو أكثر حركة غير طبيعية، فربما تكون هناك حالة طوارئ. بالطبع، يستطيع المدراء العمل بهذه الطريقة فقط إن كانت لديهم رؤية واضحة عن أي الـ"مؤشرات" التي تحتاج للمراقبة والتعديل. أنت بحاجة لمعرفة المقاييس المهمة قبل أن تستطيع أن تلاحظ -وتتخذ خطوات عمل بناءً على- حقيقة أنها ليست صحيحة تمامًا. وفقًا لمؤسستك، قد تكون هذه المؤشرات مستويات المخزون، عائدات شهرية، سعر السهم، نفقات أسبوعية، عدد مشاهدات على موقع الويب الخاص بك، المبيعات في قطاع معين، معدلات استخدام موظفي الخدمة الخاصة بك، الحصة في السوق، طلبات الحصول على بروشورات لمنتجاتك، أو أي عدد من المقاييس الأخرى. على سبيل المثال، في شركة ألتراجيمز، إن لاحظت أن مبيعات تحديث أطلق حديثًا لأحد الامتيازات ذات المبيعات الأعلى في المعتاد تقل عن المتوقع بنسبة ٣٠ بالمائة، فربما قد حان الوقت لإعادة فحص العديد من افتراضاتك الحالية.

- *أعمال غير منجزة وفرص أخرى محتملة.* أحيانًا قد تندهش لملاحظة شيء لم يحدث بعد، أو لم يتم إنجازه، ولهذا يبعث لك هذا الأمر بفرصة؛ والحاجة لاستبدال صناديقك الحالية بأخرى جديدة. على سبيل المثال، إن كنت مديرًا تنفيذيًا في شبكة أخبار تليفزيون تقليدية في السبعينيات من القرن الماضي ولم تستطع النوم، وقمت بتشغيل التلفاز متسائلًا: "لمَ لا توجد أي شبكة تعمل ليل نهار ومخصصة لتغطية الأخبار على مدار الساعة؟"، وربما تكون قد قررت بأنه قد حان الوقت لاستبدال صندوق "نحن نلخص الأخبار في السادسة" بصندوق "نحن نغطي كل الأخبار، طوال الوقت". إن كنت تقدم استراتيجية عمل لشركة حافلات ولاحظت أعدادًا كبيرة من المزارعين وعمال المصانع تخرج من مقهى منشأ حديثًا، والذي يبعد تسعين ميلًا عن مانهاتن -وهو ما يعني مجموعات كبيرة دون طريقة للوصول للمنزل بعد السهر ليلاً- قد تقرر أنه الوقت الملائم

لتحاول أن تستحدث طرقًا جديدة للشركة، متضمنة حافلات خاصة تذهب إلى ومن المقهى والأماكن المشابهة.

- *أحداث معطلة واضحة.* قد تشعر أيضًا بأنك متحفز لإعادة فحص صناديقك الحالية في ضوء أحداث معطلة واضحة إلى حد ما، والتي تشير إلى أن التغيير متقدم. ومن بين الأشياء الأخرى، قد تشمل هذه الأحداث مخططًا تنظيميًا جديدًا، انتقال كل الإنتاج في مجال عملك إلى منشآت عبر البحار، جفافًا مطولًا أو تغيرًا في الأنماط البيئية، أو التغيرات في الاقتصاد الكلي مثل التضخم المستمر لأسعار السلع ، أو تغيرات اجتماعية مثل التحركات المتزايدة نحو الديمقراطية في العالم العربي.
- *هواجس، مخاوف، و/أو حدس. أحيانًا قد تكون الإشارات أكثر دهاءً أو غدرًا.* ربما يذكر لك مساعدك أن هاتفك يرن بشكل أقل مما كان عليه الأعوام السابقة. أو ربما يذكر العديد من العاملين في قسم الإنتاج الخاص بك أنهم قلقون حيال تسربات المياه في نوافذ المصنع، وتظهر لديك مخاوف متجددة حيال جوانب الضعف في المصنع المادي بشكل عام. في شركة ألتراجيمز، ربما تحصل على معلومة بأن أفضل رجال المبيعات ومطوري الألعاب لديك مصابون بالملل، كما رأينا من قبل. مثل تلك الهواجس، والشكوك، والإدراكات يمكن أن تكون أحيانًا تحذيرات قيمة لتغيير مهم وشيك، وعن مخاطر جديدة وفرص جديدة.

مرة أخرى، تلك مجرد أمثلة على إشارات الضعف. فكما تفكر في كل العوامل المختلفة التي تؤثر فيك وفي مؤسستك من المضي قدمًا، سوف تتمكن من تحديد عدة إشارات أخرى.

في أواخر التسعينيات من العام الماضي، واجهت شركة فيليبس موقفًا مماثلًا عندما أدركت أن ماكينات القهوة الخاصة بها كانت في الأساس ماكينات تخمير القهوة بالتنقيط متعددة الأكواب، بينما أراد العديد والعديد من المستهلكين إعداد كوب القهوة الخاص بهم، واختيار النكهات المفضلة المخصصة لهم، والشعور وكأن القهوة التي يشربونها منتج "فاخر" للغاية. بعبارة أخرى، لحظة *تبًا* لم تحدث بعد، ولم يكن هناك تناقض صارخ؛ ولكن اتضح أنهم كانوا يراقبون تطور وإنتاج ماكينات تحضير القهوة القياسية نسبيًا التي تعمل بنظام التنقيط، بينما كان المستهلكون

يتطلعون لماكينات تقدم ميزات وإمكانات جديدة ومثيرة. الصندوق الواسع "نفس القهوة للجميع في ذات الوقت" كان يشير لكونه أصبح قديمًا، ومع الوقت، كان يمكن أن يصبح هؤلاء المدراء التنفيذيون بمثابة هنري فورد لتخمير القهوة المنزلية، ويستمرون في تصميم وبيع طرز بسيطة، بينما تتقدم بقية الشركات المماثلة في هذا المجال.

بدلًا من ذلك، ولحسن حظ شركة فيليبس، فإن الشركة تطورت وبدأت في تسويق ماكينة تحضير القهوة سينسيو Senseo الملائمة والمبتكرة على نحو رائع لتحضير كوب واحد، بالشراكة مع شركة دويه إيجبرتس Douwe Egberts، التابعة لمؤسسة Sara Lee؛ والتي يرجع تاريخها لعام ١٧٥٣ كمحمصة بن تقليدية. كلتا الشركتين -صانعة الأجهزة الكهربائية وشركة تحميص البن- بدأت في ملاحظة إشارات الضعف وقررتا مواجهتها معًا. في عام ٢٠٠١، عندما تم إطلاق سينسيو في هولندا، كان السوق مكتظًا وشديد المنافسة لصناع القهوة، وكان الطلب على القهوة راكدًا نسبيًا على وجه العموم، ومتزايدًا ومزدحمًا بالمشروبات الباردة والمشروبات الخالية من الكافيين.[١٥] وحتى بالنسبة لشركة متطلعة كشركة فيليبس، من المحتمل أنه كان يوجد إغراء لمواكبة المنافسة ببساطة عن طريق ابتكار "المزيد من نفس الشيء"، على سبيل المثال عن طريق إضافة عدة خصائص جديدة لطراز فعلي لماكينة قهوة، أو تطوير واحدة تجهز المشروب بكفاءة أكثر وبسعر زهيد. في المطلق، ربما كان الأمر مغريًا للتخلي ببساطة كلية عن فئة "ماكينات تحضير القهوة".

أدركت شركة فيليبس الإشارة القوية نسبيًا التالية: كانت لا تزال متمسكة بنموذج منتج راسخ يركز على ماكينات تحضير القهوة ذاتيًا المكلفة نسبيًا، بينما كان العديد من المستهلكين منجذبين تجاه صندوق جديد من التحضير غير المكلف للقهوة، ومع ذلك يكون فرديًا ومتطورًا وشخصيًا للغاية.

انخرطت فيليبس في العمل. وعن طريق الاعتماد على خبرتها الواسعة في ابتكار، وتسويق، وتوزيع ماكينات تحضير القهوة وغيرها من الأجهزة الكهربائية الصغيرة -إلى جانب خبرة دويه إيجبرتس في تحميص البن عالي الجودة- استحدثت شركة فيليبس تجربة جديدة لتحضير القهوة، وصندوقًا جديدًا ناجحًا بشكل مدهش.

أدرك مهندسو ماكينة سينسيو لتحضير القهوة عدة ميول أساسية للمستهلكين؛ والتي لم يخاطبها منتجو ماكينات تحضير القهوة الحالية بأفضل ما يمكنهم. هذه

الميول شملت الولع المتزايد بين المستهلكين لإعداد أكواب القهوة المنفصلة الخاصة بهم وقتما شاءوا (بدلًا من تخمير قدر كامل، والذي سيئول معظمه في النهاية إلى الحوض)، ورغبة مشابهة في تخصيص النكهة لأكواب القهوة الفردية الخاصة بهم. فهم هؤلاء المصممون، أيضًا، أن الناس أرادوا سرعة زائدة وكفاءة عند إعداد قهوتهم اليومية، إضافة إلى إحساس بـ"الفخامة" لدى احتساء إسبريسو مليء بالرغوة على الطريقة الإيطالية. فقد خاطبت ماكينة سينسيو كل هذه الرغبات، بما يسمح للمستخدمين انتقاء أكياس منفصلة من القهوة (متاحة بمختلف النكهات) ويخمرون أكوابهم الخاصة من القهوة الرغوية كالإسبريسو خلال نصف دقيقة فقط. كما قدمت ماكينة سينسيو تصميمًا فريدًا مائلًا للأمام، ولونًا أزرق رائعًا كبداية (على الرغم من أنها متوفرة الآن بألوان عديدة مبهجة)، مميزة نفسها عن بقية ماكينات تحضير القهوة ومعطية إياها رونقًا، والذي يقول البعض إنه يضيف المزيد إلى هالة الفخامة الخاصة بها. ومن المهم أيضًا: أن ماكينة تحضير القهوة سينسيو تكلف أقل من ماكينات صنع الإسبريسو، والتي كانت بديلًا رئيسيًا للماكينات التي تقدم كوبًا واحدًا من القهوة في المرة، والتي تباع بالتجزئة بسعر يتراوح بين ٧٠ - ١٣٠ دولارًا، حسب الطراز.[١٦] في السنوات الأربع الأول لتقديمها وحدها، باعت شركة فيليبس ١٥ مليون ماكينة سينسيو حول العالم، وفي عام ٢٠١٢، تظل الماكينة رائدة في فئتها في أوروبا الغربية، رغم تزايد ازدحام المشهد التنافسي.

لم تنته القصة بعد: وكالعادة، يستمر العالم في التغير، وبعض أحدث الميول التي يتم ملاحظتها ترتبط بالمستهلكين الذين دائمًا ما يريدون قهوتهم طازجة للغاية. وحتى إن ظلت خاصية إعداد الكوب الواحد مفيدة في معظم الوقت (بغرض الملاءمة والتنوع)، تأتي أوقات يريد فيها المستهلكون أن يتمكنوا من إعداد قدر كامل، على سبيل المثال، عندما يكون لديهم ضيوف. وبذلك في أواخر عام ٢٠١٢، قامت فيليبس، والتي لا تظل في شراكة مع دويه إيجبرتس، بإطلاق سينسيو Sarita في هولندا، مع خطط لإطلاقها في عدة دول عام ٢٠١٣. بلغة بسيطة، تقوم ماكينة Sarita بطحن البن قبل إعداد القهوة، وهو الأمر الذي لم تتمكن ماكينات إعداد كوب القهوة الواحد من القيام به، وبذلك تلبي حاجة المستهلك من القهوة الطازجة؛ كما تسمح لك أيضًا بإعداد كوب أو اثنين، أو قدر كامل من القهوة بلمسة زر واحدة. يستمر العالم في التغيير، وتستمر معه كذلك عروض فيليبس لماكينات تحضير القهوة.

شركة هندوستان ليفر المحدودة، التغلب على لحظة تبًا وتعلم الانتباه إلى إشارات الضعف

في أغسطس عام ١٩٩٩، نظر جون ريبلي، نائب الرئيس الأول لشركة يونيليفر Unilever، إلى الجمهور المجتمع أمامه ولخص ملاحظاته بقوله، "إنها عملية التعلم تلك التي جعلت شركتنا، على مستوى العالم، تعيد اكتشاف نفسها مرة أخرى. فنحن لم نعد شركة ترضي حاجات مجموعة منتقاة من الأشخاص، إنما نحن شركة تخدم الجميع. نحن في يونيليفر نظرنا إلى السوق الجديد ونموذج الأعمال الجديد أمامنا، ولم نسأل أنفسنا هل ينبغي علينا أن ندخل المنافسة، ولكن بدلًا من ذلك سألنا أنفسنا كيف سوف ندخل المنافسة". فقد تأمل في كل شيء حدث في السنوات الأخيرة حيث ترك المنصة.[١٧]

قصة شركة هندوستان ليفر المحدودة Hindustan Lever Limited (أو HLL)، الشركة المحلية التابعة لشركة يونيليفر في الهند، أثناء تلك السنوات، تعكس ما يمكن أن يحدث عندما لا يدرك المدراء التنفيذيون للشركة إشارات الضعف بشكل كامل، إلى جانب مثال لأفضل الممارسات للتعافي من ذلك. كانت الشركة تترأس السوق بعلامة تجارية مشهورة للغاية تدعى سيرف سيرف؛ بدأت HLL في السيطرة على السوق الهندي بحلول عام ١٩٦٥ بالعديد من السلع الاستهلاكية، محتلة نسبة ٧٠ ٪ من حصة سوق مسحوق غسيل الملابس في الهند. في البداية، لم تنافس HLL مع علامة تجارية أخرى لمسحوق غسيل؛ بل مع الطريقة الهندية التقليدية لغسل الملابس بقطع صابون الملابس الصلبة. من أجل تشجيع الناس على هذا التبديل، طورت HLL شبكة من رجال المبيعات الذين سافروا في جميع أنحاء الدولة، ليروا الناس كيفية استخدام مسحوق الغسيل، ويفسروا مدى سهولة الأمر مقارنة بقطع الصابون. كما دعمت HLL هذه الشبكة بحملة إعلامية قومية قوية. ولسنوات، ظلت رائدة في الهند فيما يسمى بالقطاع المنظم لصنعي مساحيق غسيل الملابس المتميزين؛ بكل المقاييس، نادرًا ما لاحظت HLL أو قلقت بشأن اللاعبين الآخرين الموجودين في "القطاع غير المنظم" والواسع في السوق الأدنى مكانة، والذين افتقروا إلى موارد شركة HLL الضخمة؛ والتي كانت منتجاتها في مكانة أقل.

ظهرت المنافسة في السبعينيات من مصدر غير متوقع: علامة تجارية تدعى نيرما Nirma، وهو مسحوق غسيل أقل كفاءة، ولكن أرخص سعرًا. صنعه بنفسه مبادر الأعمال كارسانبهاي باتيل في منزله، وكان يبلغ سعر مسحوق نيرما ثلث سعر

مسحوق سيرف، وأصبح مشهورًا رغم أنه لم يحتوِ على أية روائح عطرية، ولم ينظف أو ينعم الملابس المغسولة به. لم يكن لدى مسحوق نيرما مجال قوة أو منظمة مبيعات (أولى طلبيات أتمها باتيل بنفسه، على دراجته من محل لآخر)؛ فقد نجح بناءً على التسويق الشفوي إلى جانب الدعاية والترويج البسيط. تجنبت الشركة دفع الضرائب من خلال تعيين الموزعين وكلاء بالعمولة، وطورت في نهاية الأمر نظامًا باستخدام عربات النقل ثم الشاحنات، والتي كانت أسهل بكثير من خطط توزيع وكيل المبيعات في شركة HLL في جميع أنحاء البلاد.

أصبح نيرما ناجحًا بشكل غير مسبوق؛ بحلول عام ١٩٧٧، كان ثاني أقوى علامة تجارية لمساحيق الغسيل في الهند، يبيع أقل من ثلث حجم مبيعات سيرف بقليل، مع حصة ١٢ بالمائة من السوق مقابل ٣٠,٦ بالمائة لسيرف.

بينما نما مسحوق نيرما، ظلت عدة جوانب من استراتيجيته متميزة عن مثيلتها في شركة HLL. بينما كان مسحوق سيرف يباع في حاوية ورقية أكثر رقيًا (على الرغم من تكلفتها الباهظة في التصنيع)، كان مسحوق نيرما الأصفر يخلط ويوضع في حقائب من البولي إيثيلين يدويًا من قبل عمال قليلي التكلفة. كما استفاد نيرما أيضًا من شعاره المبتكر -حيث صمم باتيل صورة لابنته (بدلًا من الزوجة الهندية التي تستخدم بشكل تقليدي من قبل العديد من مصنعي مساحيق الغسيل المصنعة منزليًا)- ومن دعاية باتيل باستخدام هذه العلامة التجارية، سويًا مع الأغنية الدعائية التي لا تنسى "نيرما يغسل الملابس لتكون بيضاء كاللبن"، وأصبحت منتشرة في جميع أنحاء الهند.

كان العديد من المستهلكين الأوفياء لمسحوق نيرما أقل ثراءً؛ ولم يستخدموا مسحوق سيرف من قبل، إنما انتقلوا بشكل مباشر من قطع الصابون غير المريحة إلى مسحوق نيرما الأصفر الخشن متزايد الشعبية الفعال وقليل التكلفة نسبيًا.

لم تلحظ HLL هذا الخطر الجديد لبعض الوقت. كما يمكن أن يحدث عادة لشركات تعمل في أسواق متغيرة، حددت HLL عملاءها المحتملين بأنهم المستهلكون الأغنياء في الهند، وبذلك لم تلحظ على الفور هذا المنافس قليل التكلفة. كانت نيرما أمام HLL مباشرة. ولكن، لغياب لحظة *ثبا*، لم تفعل HLL شيئًا لسنوات لمواجهة حضور نيرما المتزايد في السوق. بالفعل، في عام ١٩٧٧، عندما بدأ مدير تسويق شركة HLL إس. سين أخيرًا يلاحظ حضور نيرما المتزايد في السوق وكتب لمدير فرع HLL

في أحمد آباد طالبًا منه معلومات عن الشركة، رد عليه مدير الفرع بسرعة غاضبًا، "لا تتوقع أن أعرف عن كل منتج تافه يأتي من أحمد آباد".

عند هذه النقطة على الأقل، كان قادة HLL واثقين بمكانة الشركة في السوق لدرجة منعتهم من إدراك مكانة نيرما الكبيرة المتزايدة بين المستهلكين في سوق مساحيق الغسيل. بين عامي ١٩٧٧ و١٩٨٥، نمت مبيعات نيرما بمعدل مركب بنسبة ٤٩ بالمائة. بحلول عام ١٩٨٥، كانت نيرما تبيع ٢٠٠٠٠٠ طن سنويًا؛ وحصتها بالسوق كانت ٥٨ بالمائة مقارنة بحصة سيرف التي تبلغ ٨,٤ بالمائة. ولكن الأمر المهم، كانت HLL غير منسجمة إلى حد كبير مع مكانة نيرما بالسوق، طبعًا لأن سوقها كان لا يزال في وضع جيد. لا تزال HLL تنظر إلى سوقها الرئيسي على أنه "المستهلك الهندي الثري"، وكانت مبيعات سيرف ما زالت متزايدة وتحقق أرباحًا للشركة. ومن المثير للجدل، لم تكن HLL قادرة تمامًا حتى الآن على الاعتراف بما قد يبدو بالنظر للماضي أنها كانت مجموعة واضحة من إشارات الضعف: السوق المتنامي سريعًا للمنتجات الاستهلاكية بين الأشخاص ذوي الدخل المنخفض في الهند وقبضة نيرما المحكمة على مبيعات مسحوق الغسيل في هذا السوق بالتحديد. لفترة أطول، تمسكت HLL باستراتيجياتها وتوقعاتها الراسخة.

لكن فيما بعد في عام ١٩٨٦، في تحدٍّ أكبر لمكانة HLL التي كانت مهيمنة فيما قبل، أعلنت نيرما أنها كانت تختبر لوحًا منظفًا، والذي قد يتنافس مباشرة مع لوح رين Rin المنظف الرائد من شركة HLL. وبعد أن بدأت نيرما في تسويق هذا اللوح المنظف الجديد، أفاد السيد سين من شركة HLL -في إشارة إلى السيد باتيل- أنه يقر بـ "فقد المستهلكين والأرباح لصالحه". وبعد سنوات من مراوغة HLL، أصبحت التهديدات من نيرما يصعب جدًا إنكارها من قبل HLL. وكان قد حان الوقت لشركة HLL لتلقي بصناديقها القديمة -الصناديق التي ركزت على المستهلكين الأثرياء فقط، وعلى إنتاج منتجات عالية الجودة بدلًا من منتجات معقولة السعر، وعلى استخدام فريق مبيعات قومي ضخم ومكلف- واستبدالها بصناديق جديدة تتفوق على نيرما.

بمجرد حدوث لحظة تنبأ تلك، بدأت HLL تعمل بكفاءة وسرعة أكثر من ذي قبل. فقد قللت التكاليف بتغيير التعبئة (من علب كرتونية إلى أكياس بلاستيكية) وبتبسيط نهجها في التوزيع. وأجرت حملة دعائية قومية لتظهر أن سيرف، بضعف كمية مسحوق نيرما، يقاربه في السعر عما كان عليه في البداية. كما طورت نهجًا

مبتكرًا في اتخاذ القرار بشأن المكان المحدد لتأسيس مصانع جديدة، بناءً على معلومات بشأن توافر المواد الخام والمبيعات المحتملة لمنتجاتها في مناطق معينة في جميع أنحاء الهند. وللاستفادة من نهج العمالة قليلة التكلفة ذاته، والذي لطالما اعتمد عليه باتيل لتصنيع نيرما، أنشأت HLL وحدات تصنيع خارجية صغيرة في كل من تلك المواقع الأمثل. وكانت كل من وحدات الإنتاج تلك عبارة عن مقاول مستقل؛ والذي بوسعه استئجار عمال محليين، وبذلك يقلل من مشكلات تكلفة العمالة.

ثم بإعادة تركيز قسم البحوث والتطوير على البحث عن حاجات المستهلك الهندي الصاعد الأقل ثراء، قدمت HLL نوع منظف جديدًا قليل التكلفة في الهند يسمى ويل Wheel. وابتكرت HLL حملة دعائية تميز ويل عن نيرما، مؤكدة أنه يقدم قوة مضاعفة، ورغوة أفضل، و"آمن على الأيدي والملابس". كما أعادت HLL إطلاق منتج رين الخاص بها، باستخدام حملة دعائية ادعت أنه يقدم غسلة أقل تكلفة برغوة أكثر من منتج نيرما المنافس. وقريبًا أصبحت HLL تتنافس بنجاح مع نيرما في قطاع التكلفة القليلة الشعبية في السوق. ربما بسبب مستوى اليقظة والوعي المتحسن بالمنافسة من قبل شركة HLL، عندما دخلت Procter & Gamble إلى الهند عام ١٩٩٠ بمنظف ملابس راق يدعى آريل، استجابت HLL بسرعة وعلى نحو استباقي، وقامت بنشر حملة دعائية لكل من رين وسيرف، واستخدام نهج قوي وسريع لتطوير المنتج لاستحداث سيرف ألترا Surf Ultra، منظف ملابس مميز جديد عالي الجودة والتكلفة. حيث يكون المنتج مركزًا: فالقليل منه سوف ينجح في تنظيف ملابسك. وبشكل ملحوظ، فإن نهج تطوير المنتج الذي كان يستغرق فيما مضى عامين لإنجازه أخذ بدلًا من ذلك أربعة أشهر فقط. فإن الاختبار المعملي للمنتج، وابتكار التعبئة والمواد الترويجية، والعمل على رائحته، والتسويق التجريبي له، وتطوير نماذج إنتاجه وتوزيعه وكل ذلك قد حدث في الوقت نفسه أثناء فترة الأشهر الأربعة تلك بتنسيق عال.

كان الناتج ربحًا كبيرًا لشركة HLL. فإن نهج تطوير منتجها الجديد، وتسويقه، وتصنيعه، وتوزيعه -صناديقها الجديدة المعدة بخبرة- كان ما تحتاجه الشركة بالتحديد للحيلولة دون نمو آريل. في عام ١٩٩٢، عندما رجعت ١١ بالمائة من السوق الكلي لمنظفات الملابس في الهند إلى المنظفات المركزة المميزة، سيطرت

HLL على هذا القطاع: حيث حازت HLL على نسبة ٧ بالمائة من الـ ١١ بالمائة (حيث حازت Rin على ٣ بالمائة و٤ بالمائة لسيرف ألترا)؛ مقارنة بذلك، حازت P&G على نسبة الـ ٤ بالمائة المتبقية. وقد ارتفعت حصة HLL من القيمة الإجمالية من السوق الشامل لمساحيق الغسيل من ٣٩ بالمائة وصولًا إلى ٤٢ بالمائة. وربما أكثر من أي شيء، بدت HLL أنها تعلمت درسًا قيمًا عن أهمية الحفاظ على توقعات استراتيجية بارعة، والتي تتوقع، وتلاحظ، وتتخذ إجراءات بناءً على "إشارات الضعف"، بدلًا من مجرد انتظار لحظات تنبأ الأكثر وضوحًا وتأثيرًا. كمؤسسة، قررت HLL أن الموضوع الرئيسي للمضي قدمًا سيكون "الميزة"، البقاء على قمة المنافسة عن طريق الحفاظ على "ميزة السوق، وميزة التوزيع، وميزة التكنولوجيا". وصرح إس. داتا رئيس شركة HLL فيما بعد بأنه "إذا توصلنا إلى رؤية جديدة، يجب علينا أن نراجع أسسنا وإجراءاتنا لتتطابق مع تلك الرؤية الجديدة. فإن كانت طرقنا الحالية للعمل تعرقل طموحنا، يجب علينا أن نغير طرق العمل هذه". وكما ذكر جون ريبلي، أصبحت HLL الآن شركة تقدم منتجاتها لكل الناس، وليس فقط لمجموعة منتقاة. فلم يعد الأمر يتعلق بما إذا كان ينبغي على HLL المنافسة، ولكن كيف عليها القيام بذلك.

أعين مفتوحة: استمر في الشك والتطور، حتى مع النجاح

هناك تمرين حدسي نطلب غالبًا من عملائنا أن يمعنوا النظر فيه: إذا كنت الرئيس التنفيذي للشركة المثالية، حيث تكون العمليات رائعة، ويعمل الجميع وكل الأشياء بكفاءة مثالية، وتجني الشركة عائدات وأرباحًا ممتازة كل عام، فماذا سيكون دورك كرئيس تنفيذي؟ يرد البعض قائلًا: "الاستمرار في القيام بما تقوم به!" أو ببساطة: "الجلوس والاسترخاء". قد يجدي هذا الكلام نفعًا في عالم لا يتغير. ولكن إجابتنا تكون، من منظور السعي خلف إبداع قوي ومستمر أيضًا، أن دورك يتمثل في إعادة تقييم الأمور بلا كلل، والعمل باستمرار على مساعدة شركتك في تحديد أي الصناديق الجديدة التي يتم تنفيذها تاليًا، والوقت المحدد لبدء القيام بذلك.

حتى عندما يمكنك إبداعك من إنشاء كل أنواع الصناديق الجديدة القيمة، والتي تغير مسار اللعبة، وحتى عندما تكون قد اختبرت للتو لحظة وجدتها وأطلقت منتجًا جديدًا مربحًا للغاية، فإن الصراعات تستمر. فإن الاستمرار في النجاح قد يكون صعبًا تمامًا كتحقيق النجاح في المقام الأول.

بمعنى آخر، حتى عندما لا تلاحقك تناقضات واضحة ولحظات *تبًا*، وحتى عندما ترى القليل من إشارات الضعف هذا إن رأيت أيًا منها، لا بد أن تبذل قصارى جهدك لتبقي عينيك مفتوحتين بأكملهما. حتى عندما تبدو الأمور وأنها تجري على ما يرام، قد تكون عرضة للخطر.

للحظة، فكر في الإبداع الأسطوري للشيف ومبادر الأعمال ومتعدد الابتكارات فيران أدريا، والذي كان يدير إيلبولي elBulli، المطعم الحائز على جوائز بالقرب من برشلونة، إسبانيا، والذي كان أحد أفضل المطاعم المحترمة في العالم (وأكثر المطاعم طلبًا على حجوزات العشاء) حتى أغلق حديثًا.[18] فاز أدريا بالعديد من الأوسمة، لمزجه المبتكر للمكونات (تخيل: "فطائر الأعشاب البحرية" أو "أرزية حبوب القرع والفول السوداني مع هلام الزعفران والكاري") مقدمين في مساحة مصممة بشكل جميل في مكان ساحلي رائع. كان مطعم إيلبولي يفتح فقط لتقديم وجبة العشاء (ليستقبل خمسين شخصًا فقط كل ليلة) ويغلق لمدة ستة أشهر كل عام. كان يدفعه لذلك في الأصل التغيرات الموسمية، ولكن حتى بعد أن كان أدريا يستطيع بسهولة أن يجعل المكان مملوءًا كل يوم، أصر على هذا الجدول ليسمح له بأن يجدد صناديقه بشكل منتظم. في سنواته الأخيرة، ما يقارب مليوني شخص كانوا يطالبون بالحصول على فرصة تناول العشاء كل عام، ولكن أتيحت الفرصة لثمانية آلاف شخص فقط لفعل ذلك.[19] في عام ٢٠٠٧، أطلقت مجلة Restaurant على إيلبولي "أفضل مطعم في العالم".

إضافة إلى جودة الطعام في إيلبولي، فالكثير من الأطعمة المشهورة لأدريا وزملائه يمكن أن تنسب إلى استحداثهم المستمر، كما يبدو، للأفكار والتقييم غير المنقطع لما يمكنهم فعله لتوسيع، وتحسين، وتحديث المطعم. أو، كما نحب أن نقول، أتقن أدريا الخطوة ٥ عن طريق إعادة التقييم بلا كلل للقوالب الفكرية، أو الصناديق، والتي كان يستخدمها هو وزملاؤه لإدارة العمل وتشكيل مستقبله. حرص أدريا على، أنه إضافة إلى الدراسة المتمعنة وإتقان علوم الطهي (ومجموعة الطرق التي يمكن أن يستخدمها الطهاة لإعداد، ومزج، وتقديم مكونات مختلفة)، التقى هو

وفريق عمله لعمل اجتماعات إبداعية مستمرة للمجموعة. أنتجوا معًا بشكل منتظم كل أنواع الأفكار الجديدة للوصفات، وطرقًا جديدة لتقديم الأطباق، وقوائم جديدة، وحتى مفاهيم جديدة للأواني الفخارية وأدوات المائدة التي يستخدمها المطعم.

لكن استحداث أدريا للأفكار لم يبدأ وينتهي بـ "استبدال" صندوق "نحن مطعم" أو حتى صندوق "نحن أفضل مطعم في العالم". على ما يبدو أن معرفته أن الأفكار التي تدفع هذا المطعم (والوجبات التي قد يقدمها) ستظل ذات صلة (ومهمة لعامة الناس) فقط لفترة محدودة، دفعت أدريا لكي يعمل بجد من أجل توسيع رؤية المؤسسة الشاملة ونوعية العمل ومراجعتها باستمرار. "في البداية كان ذلك بحثًا عن البقاء"، كما قال أدريا عن خطته وخطة إيلبولي الأساسية، "وبعد ذلك، بحثًا عن الحرية الإبداعية".[٢٠] حافظ أدريا على العمل عن طريق إنشاء شركة تقديم الطعام، وشركة استشارية ساعدت على تطوير مطاعم جديدة ومفاهيم الطهي للفنادق والشركات الأخرى، ودار نشر أصدرت كتبًا مصوّرة بسخاء عن فلسفة المطبخ (كتبًا رفضتها شركات النشر الأخرى).

في عام ٢٠١٠، قرر أدريا إغلاق المطعم.[٢١] "جزء من عملي هو رؤية المستقبل، وأستطيع رؤية أن نموذجنا القديم قد انتهى... حان الوقت لاستنتاج ماذا يأتي بعد ذلك"، كما قال لمجلة تايم.[٢٢] وفي حدث مميز لتكريم إغلاق المطعم عام ٢٠١١، أخبر أدريا الصحفيين والعديد من الطهاة المشهورين الذين حضروا احتفالا بتلك المناسبة، "قال أخي ألبرت إنه علينا أن نقتل الوحش... ولكني قلت، 'لا، علينا ترويضه!'".[٢٣]

في روح التحول وإعادة التقييم بدلًا من الموت، أعلن أدريا خططًا لاستخدام المطعم كمركز إبداع عالمي وإطلاق مؤسسة غير ربحية للحفاظ على استمرارية المشروع. ولتحديد نموذج مستدام، قام أدريا برعاية مسابقة دراسة حالة ماجستير في إدارة الأعمال للحصول على تقارير من طلبة في عدة كليات إدارة أعمال، بما في ذلك، ESADE، هارفارد، بيركلي، كولومبيا، لندن.[٢٤] لما يعد أفضل طرقه بكل المقاييس، استحدث أدريا مجموعة شاسعة من الأفكار للطريقة التي ينبغي بها إنشاء المؤسسة، بحيث لا تُبنى فقط على أفضل الممارسات، بل تشجع الإبداع والابتكار أيضًا. وكما قال كارلس أبيلان، عضو سابق في فريق إيلبولي المبدع، ذات مرة عن الفضول العلمي القوي لدى أدريا وجمعه غير المنقطع للأفكار وفحصها وإعادة فحصها: "لطالما جعلني [هو] أشكك في كل شيء، وأعيد التفكير في كل الأمور... كان هناك مطلب واحد: الاهتمام لفهم "السبب وراء كل شيء".[٢٥] وفي إحدى الملاحظات

الإبداعية الأخرى لإيلبولي، في منتصف عام ٢٠١١، أعلنت بيبسي كولا "شراكة إبداعية" مع أدريا، والتي بها سيعمل مع الشركة للتوصل إلى أساليب ومفاهيم جديدة للابتكار الإبداعي للطعام، والتركيز بشكل خاص على الأطعمة الصحية، وخيارات الإفطار، والمزيد."[٢٦]

كما يبدو لنا، الأمر المتأصل في الخطوة ٥ من نهجنا للإبداع هو: السؤال عن "السبب" باستمرار. تستدعي الخطوة ٥ منك أن تشك في الوضع الراهن، وأن تتساءل عن السبب وراء حصولك على النجاح حاليًا (بدلًا من افتراض أنه سيدوم للأبد)، وأن تقدم على مجازفات جديدة، وربما فوق كل ذلك، تبذل جهدًا للتعلم. كما أظهر أدريا في سعيه الدءوب وراء احتمالات وطرق جديدة، لكل من كيفية قبول وكيفية تخطي تجارب *الفشل* التي لا مفر من حدوثها.

ضع في حسبانك، فيما يتعلق بهذا الشأن، الحكاية المسلية التي أطلعنا عليها صديق، والذي قابل مؤخرًا بالصدفة مجموعة موظفين في شركة كبرى للمنتجات المكتبية يحتفلون معًا بصخب، يحتسون المشاريب ويتناولون المقبلات. عندما سألهم صديقنا ما المناسبة لهذا الاحتفال، شرح له أحد المدراء التنفيذيين، "نحن نحتفل بفشل مشروع ما" وعندما طُلب منه التوضيح، شرح له أن ذلك يعني أنهم ما زالوا ضمن شركة منفتحة على الإقدام على المجازفات الإبداعية.

بنفس الطريقة، فكر في جائزة "الفشل البطولي" التي ورد أنها تقدم لمدراء تنفيذيين معينين في مكاتب مؤسسة Grey للدعاية في نيويورك. فحسب جريدة *وول ستريت*، فإن قسم جوثام التابع للشركة يمنح هذه الجوائز تقديرًا لأعمال الإبداع المحفوفة بالخطورة التي عكست، رغم أنها أدت إلى الفشل، إلهام ورغبة قوية للتخلي عن العرف السائد. كانت أماندا زولتن، نائب الرئيس الأول في الشركة، مؤهلة بشكل واضح لهذا الوسام عندما حاولت إبهار عملاء محتملين من شركة لرمل القطط عن طريق الاجتماع بهم في قاعة مؤتمرات وجعل، في نهاية الاجتماع، العملاء المحتملين يعرفون أنه لم يتمكن أحدهم من اكتشاف وجود المنتج عديم الرائحة الموجود بصندوق أسفل طاولة المؤتمرات طوال الوقت (والذي يحتوي على مخلفات قطة أماندا). رحل اثنان من العملاء المحتملين وفي الوقت الذي منحها فيه رئيسها في العمل الجائزة لإقدامها على مجازفة استثنائية، لم يكن من الواضح إذا ما كانوا سيفوزون بهذه الصفقة أم لا."[٢٧]

يعد الإقدام على المجازفات، والفشل من أجل النجاح، وتعلم إدراك الوقت

الذي تحتاج فيه صناديقك الحالية للاستبدال بصناديق جديدة أمورًا جوهرية لخلق مؤسسة تواكب منحنى ضرب المثل بل وتتقدمه.* لن تنجح كل فكرة جديدة، ولا بأس بذلك. في الواقع، بقدر ما هو رائع أن تستحدث فكرة جديدة، فإن إدراك الوقت الصحيح لتعديل صندوق حالي، أو إعادة إحياء صندوق قديم، يمكن أن يكون بنفس القيمة.

كقائد فعال في ألتراجيمز، ستقوم باستمرار بإعادة تقييم الأفكار الجديدة التي تم انتقاؤها وإطلاقها مؤخرًا، للتأكد من كونها لا تزال صالحة وقادرة على البقاء. ستتحقق من تقدم "تطوير الأعمال" لرجل المبيعات الذي يركز على الترفيه. سوف تتحقق من حالة البحث وتطوير لعبة المنتج العلاجي المصمم لمكافحة قصور الانتباه وفرط الحركة أو اضطرابات التعلم الأخرى، وفي الوقت نفسه تراقب المعلومات الجديدة بشأن طرق التشخيص والعلاج. ستقوم بمراقبة أنشطة منافسيك -كل من شركات ألعاب الفيديو وشركات التعليم والصحة التي تستهدف اضطرابات التعلم والاضطرابات الأخرى- لترى ما إذا كانت تحاكي صناديقك الجديدة، أو ربما تأتي ببعض الصناديق الخاصة بها. ستقوم بتحليل الاتجاهات الأساسية وثيقة الصلة في العالم من حولك لتحاول أن تحدد ما إذا كانت محاور تركيزك الجديدة في محلها الصحيح، وما إذا كان لا ينبغي عليك أيضًا أن تبدأ في التفكير في قطاعات أخرى من السوق واتجاهات إبداعية أخرى. قد ترجع حتى لقوائم الأفكار التي وضعتها سابقًا أثناء لحظات التشعب والتقارب، تبحث خلالها عن مفاهيم، رغم أنها رفضت في ذلك الوقت، ربما ما زالت تستحق التفكير فيها للمستقبل.

فوق كل ذلك، فإن الخطوة ٥ تستلزم ضمان أن عملية الإبداع المستمرة هي عملية استقرائية تسمح بالتعقيد وأوجه عدم اليقين الحرجة، بل وتشركها في العملية. كن متيقظًا. ابحث عن طرق ربما تفشل أو تتأخر بها، واعترف بها عند حدوثها. أصغِ لحدسك فيما يخص الثورات الوشيكة في مجال عملك. ولكن لن تكون هذه الاحتياطات كافية. لكي تحافظ على النجاح، لا بد أيضًا أن تعيد النظر من وقت

---

* مواكبة التغير لا تعد أمرًا ضروريًا للحصول على ابتكارات رائعة فقط، بل أيضًا للتأكد ببساطة من أن الأمور الجيدة التي تملكها لا تنسل من بين يديك. فكما تقول شخصية تانكريدي فالكونري في الرواية التي نشرت بعد وفاة جوزيبي توماسي دي لامبيدوزا The Leopard: "لكي يظل كل شيء كما كان من قبل، لا بد أن يتغير كل شيء".

لآخر في عملية التشعب والتقارب -بالفعل في الخطوات الخمس كلها التي وضعناها في هذا الكتاب- بدلًا من، على سبيل المثال، مجرد إعادة تشكيل خطط العام الماضي و"تقرير" (أو أحيانًا مجرد الأمل) سوف تزيد مبيعاتك مجددًا بنسبة ١٠ بالمائة.

أكثر من أي شيء، نؤمن بأهمية مكافأة الأشخاص لطرحهم أسئلة مثيرة وتحديهم الوضع الراهن و، فيما يخصك، أن تبذل قصارى جهدك لتظل منفتحًا على تيار التغير المستمر والعنيد، وعلى الرؤى والمفاهيم والميول الجديدة، وعلى مجموعة الصناديق المحتملة الجديدة اللانهائية.

الفصل الثامن

من الإلهام إلى الإبداع: بناء صناديق جديدة جريئة، ثم ملؤها

إذا كان بإمكانك أن تحلم بأمر، فبإمكانك أن تنفذه.

—والت ديزني

تخيّل إذا كنت قادرًا على ارتداء بذلة خاصة مزودة بأجنحة ثم، مثل أسطورة إيكاروس، تطير بنفسك، محلقًا من المرتفعات العالية وصولًا إلى اليابسة، حيث وجهتك المرغوبة بأمان. هل يمكن أن يحدث هذا يومًا ما؟ ما الذي يجب أن يتغير في تصورك لكي يصبح ما بدا مستحيلًا بشكل أساسي ممكنًا الآن *فجأة*؟

في مارس عام ٢٠١٢، قفز السويسري المتهور ريمو لانج من طائرة تحلق فوق منتجع التزلج Verbier في سويسرا، من خلال قفزة سقوط حر مما يزيد على ألفي قدم فوق مستوى البحر.[1] مرتديًا بذلة ذات أجنحة نسيجية، قام لانج بالتحليق ستة عشر ميلًا عبر جبال الألب السويسرية، وهبط بعد سبع دقائق في وادي أوستا، في إيطاليا المجاورة.



المصدر: مارسيل كوهن وريمو لانج، استُخدمت بتصريح

واجه لانج درجات الحرارة منخفضة لأقل من ٥٠ درجة تحت الصفر (سواء كنت تحبذ مقياس سيليزيوس أو فهرنهايت)، ووصل إلى سرعة تتعدى ٢٠٠ ميل في الساعة، وتخطى قمة جراند كومبين، والتي ترتفع لما يزيد على ١٤٠٠٠ قدم. بكل المقاييس، كانت هذه أول مرة في التاريخ يحلق فيها رجل يرتدي بذلة مجنحة فقط فوق سلسلة جبال.

كيف طرأ على بال ريمو لانج التفكير بأن الطيران مئات الأميال في الساعة فوق سلسلة جبال صخرية خطرة بمجرد بذلة قد يحدث يومًا ما؟ كيف انتقل من الشعور بالخوف إلى الشعور بالثقة؟ ما الذي كان لا بد أن يحدث بالتحديد داخل عقله قبل أن يوافق على القيام بأول رحلاته منفردًا؟

من منظورنا، كان عليه أولًا أن يستبدل الصندوق الذي يقول، "ليس باستطاعة البشر الطيران بأنفسهم؛ إنه مستحيل" بصندوق يقول، "بالطبع باستطاعة البشر الطيران، لمَ لا؟"*. بمجرد أن قام بهذا التحول الجذري في تفكيره -من الصندوق الواسع "مستحيل" إلى صندوق "ممكن" المساوي له في الاتساع، تمكن بعدها من وضع نماذج فكرية أكثر ضيقًا، لكن لا تزال أكبر قليلًا من حيث النطاق (ولا تزال بنفس التفاؤل)، مثل: "باستطاعة البشر الطيران بمفردهم... كالطيور" أو "باستطاعة البشر الطيران بمفردهم... كالطائرات".

بالطبع، لم تتمكن أي من هذه التحولات في المنظور على الأقل في البداية من تقديم افتراضات مثالية. فالطائرات لا تطير بنفس طريقة الطيور؛ والبشر الذين يرتدون بذلة مزودة بأجنحة للطيران ليس في استطاعتهم القيام بذلك تمامًا كما تفعل الطائرة أو الطيور. بالفعل، عندما كان المهندسون يعملون على تطوير الأجنحة وأنواع التكنولوجيا الأخرى التي تمكن الطائرات من الطيران، لم يفدهم محاكاة الطيور من حيث الجسد والديناميكا الهوائية. وقد استغرقهم الأمر بعض الوقت ليدركوا، على سبيل المثال، أنه لن يجدي نفعًا أن يتم بناء الطائرات بأجنحة ترفرف! من الناحية العملية، فإن الطائرة لا تعد، ولا يمكن أن تكون، مجرد نسخة للطيور. وبالطريقة نفسها، فإن المدفع لا يعد نسخة محسنة للمنجنيق، والمصباح ليس شمعة مطوّرة.

---

* تذكر: أي صندوق تصنعه سيكون دومًا تبسيطًا أو تقليصًا للواقع. إنها طريقة عقلك في صنع فئة أو مفهوم أو رؤية جديدة لمحاولة فهم العالم أمامك. فكرة أن أي شيء "مستحيل" تعد مثالًا على هذا التبسيط، ولكن كذلك، أيضًا، تكون فكرة "الممكن"! عندما تنتقل بين الفكرتين، فإنك تستبدل لقطة من الواقع بأخرى.

تذكر أن صنع صناديق جديدة، خاصة التي تحول النماذج الفكرية كتلك، عبارة عن قصة ملحمية من العمل للوصول إلى الحرية. وبعدها المزيد من الحرية. عندما قال المهندسون الذين كانوا أول من صنعوا الصندوق المؤدي إلى تطور الطائرة، "الطيران في طائرات أمر ممكن"، كانت لديهم الحرية فيما بعد للنظر في فكرة "الطائرات بوسعها الطيران كالطيور". ولكن كان عليهم أيضًا التخلي عن فرضيتهم الأولية ليطوروا مركبة يقبل العديد من الأشخاص الطيران بها.

بالمثل، بمجرد أن رأى لانج وأشخاص متهورون آخرون بعض الجاذبية والاحتمالات العملية في صندوق، "باستطاعة البشر الطيران بمفردهم... كالطيور" أو "باستطاعة البشر الطيران بمفردهم... كالطائرات"، كان بإمكانهم وقتها استخدام تلك الأفكار الضخمة الملهمة، بدورهم، ليتخيلوا ويعايشوا تحقيقها بكل أنواع الطرق الجديدة. بالتأكيد، كان لانج وآخرون في مجاله مقيدين بمجموعة مبادئ جوهرية للفيزياء والهندسة (والتي تحكم كلًا من الطيور والطائرات). ولكن كان عليهم أيضًا أن يتحدوا بعض البروتوكولات الموجودة قبل أن يستطيعوا في نهاية الأمر أن يقرروا أن ابتكار بذلة مزودة بأجنحة كان أكثر الطرق جذبًا وإمكانًا.

عندها، وبمجرد أن قام لانج وغيره بتطوير هذا الصندوق الجوهري الجديد "البشر في استطاعتهم الطيران باستخدام بذلة مزودة بأجنحة" -ثم أجاد التقنية لجعلها آمنة وفعالة قدر الإمكان- كانت لديهم الحرية ليتخيلوا كل أنواع الرحلات الجسورة التي يمكنهم القيام بها باستخدام بذلة مزودة بأجنحة. وكل من تلك الأفكار التالية للأعمال المثيرة التي يمكن أن ينفذها لانج وغيره -"بإمكاني القفز من معالم أثرية عامة"، و"بإمكاني القفز من نافذة إحدى أطول ناطحات السحاب في العالم"، و"بإمكاني القيام بالسقوط الحر من طائرة فوق الجبال الصخرية المغطاة بالجليد في سويسرا"- تعد صندوقًا جديدًا آخر يتلاءم مع الصندوق الكبير "باستطاعة البشر الطيران باستخدام بذلة مزودة بأجنحة".

تأتي الصناديق بكل الأشكال والأحجام، وبوسعك ابتكار عدد لانهائي من الصناديق الإضافية التي تتسع لها أخرى، تمامًا كالدمى الروسية المزعومة.

بينما تبدأ في استخدام عمليتنا المكونة من خمس خطوات، سوف تكتشف بسرعة هذه الصناديق الموجودة داخل صناديق أخرى داخل أخرى. وبينما تبتكر المزيد والمزيد من "الصناديق داخل الصناديق" المحددة، فإنها سوف تقودك إلى أهداف أكثر تركيزًا وأفكار أكثر إفادة.*

---

*في نهاية الأمر، ستجد نفسك منشغلًا في عملية إبداعية منفصلة رغم اتصالها، حيث سوف تأخذ أنت وزملاؤك صندوقًا واحدًا محددًا -كفكرة أو عملية تحسين أو برنامج محدد- ثم تقوم بتكرارها

بينما تنتقل بين تلك "المستويات" المختلفة من الصناديق، سوف تحتاج لاستخدام عمليتنا المكونة من خمس خطوات لكي تقوم بإعادة فحص وتعديل تفكيرك باستمرار. كل مرة تبتكر فيها صندوقًا جوهريًا آخر -أو صندوقًا داخل صندوق- فأنت تقوم على الأقل بتحول واحد إن لم يكن عدة تحولات في تصورك. وهذه التحولات هي وقود الإبداع.

سنقوم في هذا الفصل والذي يلي -عن السيناريوهات- بتخطيط بعض أكثر التطبيقات إفادة لـ"التفكير في صناديق جديدة" التي شهدناها في عالم الأعمال. أولها "الصندوق الجوهري" الجديد الموصوف أعلاه. فدائمًا ما تسألنا المنظمات، "ما الأمر الكبير التالي الخاص بنا؟ كيف بوسعنا أن نزيد أثر قيمة علامتنا التجارية على نطاق أوسع؟ أين ينبغي أن نركز انتباهنا في المستقبل؟ كيف يمكننا وضع تصور جديد جريء؟".

إن بناء صندوق جديد عقب الرد على مثل تلك الأسئلة يمكن أن يحدث تحولًا جذريًا في الاستراتيجية، أو يأتي بتحول يبدو خفيًا نسبيًا. أحيانًا يتشكل صندوق جديد والذي، رغم اتصاله بالصندوق الأصلي، يدفع المؤسسة تجاه أعمال جديدة أو تجاه توجه جديد داخل مجالها الرئيسي. تحركت كل من ميشيلين و IBM إلى صناديق جديدة عندما غيرت من توجه المنتج أو التقنية إلى توجه الخدمات أو الحلول، دون التخلي عن منتجاتها والتقنيات الأساسية. حولت ميشيلين، شركة تصنيع الإطارات، صندوقها الواسع ليصبح متخصصًا في السلامة على الطريق، والذي أدى بها لأن تصبح ناشرًا لدليل السفر، بينما دخلت IBM مجال الأعمال الاستشارية. تلك الأمثلة تدل على أن بناء صناديق جديدة يمكن أن يُتمم مجال الأعمال الرئيسية؛ و، إذا لزم الأمر، يستبدلها.

لكن أحيانًا يتعلق التفكير في صناديق جديدة بإعادة النظر في صندوق (وطبيعة الشركة) بشكل أكثر عمقًا. ولتأخذ على سبيل المثل شركة دانون، عملاق الطعام. قامت بتحول كبير في تعريفها كشركة، من رؤية مبنية على "المذاق الجيد" إلى أخرى تركز على "الصحة الجيدة". بمجرد أن أصلحت رؤيتها المستقبلية الاستراتيجية الأساسية، قامت دانون ببيع أعمالها المتعلقة بالمشروبات، والبسكويت، والصلصة، وبدأت في التركيز على طعام الأطفال، والزبادي، وخطوط إنتاج الأطعمة الصحية الأخرى.

على نفس المنوال في طرق جديدة ومثيرة بينما "تنفذها" وتأتي بها للواقع، حيث سوف يتم تعزيزها وتحسينها مع الوقت باستمرار.

كانت شركة أبل في الأصل شركة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية المشهورة، وزودت من مجال خبرتها لتتوسع إلى مجال الوسائط المتعددة. في البداية، لم يكن هناك سبب واضح لها لتفكر في تحدي شركة سوني وجهاز الووكمان خاصتها المنتشر في كل مكان. لكن بمجرد أن ابتكرت أبل صندوقًا جديدًا، ونظرت لنفسها من منظور مختلف -كشركة وسائط متعددة تعرف الدوائر ووحدات البايت- فإن فكرة مشغل موسيقى رقمي كانت منطقية للغاية. يظهر هذا النوع من التحول في النموذج الفكري حدود أبحاث العملاء (دون نفي قيمتها). حيث قال ستيف جوبز، "يصعب على 'العملاء' إخبارك بما يريدون عندما لم يسبق لهم أن رأوا أي شيء مماثل، ولو من بعيد".[٢] كان هذا في إشارة منه إلى برامج محرر الفيديو لسطح المكتب، ولكن يمكن أن يطبق بنفس السهولة على الآي باد أو الآي فون.*

بمجرد صنع صندوق جوهري واسع جديد، فإن نظامنا يمكن أن يستخدم أيضًا "ملئه"؛ كما حدث عندما قامت شركة BIC بملء صندوقها الجديد "أشياء تستخدم مرة واحدة" بالولاعات وماكينات الحلاقة. هذا يستلزم اتباع الخطوات الخمس لاستحداث الكثير من الأفكار الجديدة التي تساعد على تنفيذ مهمة أو رؤية استراتيجية أشمل.

كثيرًا ما يقول لنا الناس: "لم يوجد حدث مبتكر في مجال عملنا منذ فترة من الوقت". "كيف يمكن أن نصبح نحن من يستحدثه؟" أو: "يقوم منافسونا بتطوير كل أنواع نماذج الأعمال والمنتجات، فما الذي بوسعنا أن نفعله؟" أو: "لقد ابتكرنا تقنية جديدة مذهلة. ما التطبيقات المحددة التي بوسعنا أن نطورها والتي سيكون إصدارها في السوق سريعًا وسهلًا نسبيًا؟".

في كل من هذه الأمثلة، نأخذ صندوقًا "أكبر"، ونساعد المؤسسة على تخيل صناديق "أصغر" يتسع لها هذا الصندوق.

تخيل، على سبيل المثال، أن مجموعة من المدراء التنفيذيين في شركة هابي كوفي الافتراضية Happy Coffee يقولون، "نحن واحدة من أفضل سلاسل المقاهي في العالم. كيف بإمكاننا بيع المزيد من القهوة في محلاتنا؟"، بوسعهم البدء على الفور في طرح أفكار لكل أنواع المنتجات الجديدة المتعلقة بالقهوة: قهوة من جميع أنحاء العالم (بالي، جواتيمالا، تيمبوكتو، وغيرها...)، قهوة بجميع درجات التحميص والقوة (ثقيلة للغاية، خفيفة جدًا، وغيرهما ...)، وقهوة مع نكهات مضافة (جوزة

---

*غالبًا ما يؤخذ عن هنري فورد قوله شيئًا مشابهًا، مثل: "لو كنت سألت الناس ما الذي يريدون، لقالوا خيولًا أسرع"، ولكن يبدو أنه لم يقل ذلك بالفعل، وفقًا لبحث باتريك فلاسكوفيتز. انظر http://blogs.hbr.org/cs/2011/08/henry-ford-never-said-the-fast/

الطيب، كريمة البوربون، والفلفل الحار، وغيرها ...). هذا العصف الذهني المزعوم قد ينتج عنه فكرة تساعدهم على بيع المزيد من القهوة.

لكن هذا النوع من العصف الذهني يعد توضيحًا آخر للتحديات المتأصلة في محاولة التفكير خارج صندوق حالي. بالنسبة لشركة هابي كوفي، هذا الصندوق سيكون "نحن بائعو قهوة".

الآن فكر فيما قد يحدث إذا سأل هؤلاء المدراء التنفيذيون أنفسهم هذا السؤال في البداية، "ما شركة هابي كوفي؟". ما أنواع عروض المنتجات والخدمات الجديدة التي كان هؤلاء المدراء التنفيذيون ليتخيلوها إذا، خلال عملية الخطوات الخمس الإبداعية، أتوا بالعديد من الإجابات غير المتوقعة لهذا السؤال؟ ماذا إذا استمتعوا بالتفكير في الكثير منها، ورفض بعضها، واحتضان البعض الآخر وقاموا بتعديله، قبل الاستقرار على القليل من الصناديق الجوهرية الواسعة التي بوسعهم استخدامها لإحداث الشرارة لابتكار أفكار لمنتجات وخدمات جديدة، مثل "تكون هابي كوفي بمثابة أكبر مكتب في العالم"، أو "نحن نستأجر كميات كبيرة من العقارات"، أو حتى "هابي كوفي هو مقر المترفين، بيت بعيدًا عن البيت للشباب والموسرين"؟

عقب التوصل لتلك الصناديق الواسعة، باستطاعة المدراء التنفيذيين تطوير كل أنواع العروض الجديدة المبتكرة التي تتخطى مفهوم "المزيد من نفس الشيء". لذا ربما، عن طريق التفكير في الصندوق الجديد الكبير "أكبر مكتب في العالم"، فإنهم يفكرون في تقديم مؤتمرات عن بعد على غرار برنامج سكايب، آلات مسح ضوئي للمستندات، الطبع حسب الطلب، شواحن سريعة للآي باد وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، وحتى غرف مؤتمرات عازلة للصوت. يمكن تصور مجموعة مشابهة من المنتجات والخدمات المحتملة لكل من الصناديق "الواسعة" الأخرى التي قد يستحدثها المدراء التنفيذيون. وبالفعل، فنحن نقرأ حاليًا عن مقهى في موسكو يسمى Tsiferblat، أو Clock-face Cafe، حيث تقدم المشروبات، والوجبات الخفيفة، وطبع الأوراق، وخدمة الواي فاي كلها مجانًا؛ يدفع العميل مقابل الوقت الذي يقضيه هناك فقط.

كيف تغيرت نينتندو Nintendo، والتي بدأت عملها كشركة بطاقات لعب، إلى شركة رائدة عالميًا في ألعاب الفيديو ذات التقنية العالية، (والتي على الأرجح كان يلعب بها مؤسسو شركة ألتراجيمز عندما كانوا صغارًا)، وفي الألعاب والتطبيقات التي تعمل عليها؟ كيف تحولت Tiffany & Company من شركة أدوات مكتبية إلى بيع مجوهرات راقية؟ وبدأت شركة LG كمصنع مواد كيميائية صناعية. ما الذي كان يجب أن يتغير في عقلية قادة الشركة لكي يقرروا أن LG ينبغي أن تصبح شركة

مبدعة لتصنيع الأجهزة ذات التقنية العالية، كما هي اليوم؟ لقد فكروا في صناديق جديدة. لم تكن أي من هذه الشركات لتعاصر مثل تلك التحولات الجذرية، حتى يقوم قادتها بتعديل واحد أو أكثر من افتراضاتهم الأساسية.

بمجرد قيامهم بذلك فقط كانت لديهم الحرية لابتكار صندوق جديد، والذي إما بدا منطقيًا على الفور أو، كما تكون الحالة في معظم الأوقات، ألهمهم لصنع صناديق جديدة داخل هذا الصندوق، ثم ربما المزيد من الصناديق حتى داخل أحد تلك الصناديق التي ابتكروها.*

الأكيد، أن النموذج الفكري القديم للإبداع قد ينتج بعض الأفكار الجيدة. إذا جلس المدراء التنفيذيون في نينتندو ببساطة وقالوا، "نحن شركة بطاقات لعب، ولكن ينبغي علينا القيام بأمر جديد، فماذا ينبغي أن يكون؟". ربما كانوا لينجحوا، ولكن على الأرجح، كان لينتهي بهم الأمر يدورون في حلقات داخل صندوق "نحن شركة بطاقات لعب" الحالي. كانوا ليصبحوا محتجزين في سجن تحيزهم وافتراضاتهم القديمة، أساليبهم المجربة والحقيقية في التفكير بشأن نينتندو.

العملية ذات الخطوات الخمس -والتي تبدأ بالعملية بالغة الأهمية المتمثلة في *الشك* في أكثر صناديقك أهمية ("ما نينتندو؟"، "ما اللعبة؟"، "ما نوع الأطفال الذين يرغبون في منتجاتنا؟")- تعد طريقة أفضل بكثير لتحويل تفكيرك، والذي بدوره، سوف يحررك لكي تولد مثل تلك الأفكار الرابحة مثل لعبة نينتندو وي أو لعبتها الأكثر مبيعًا Super Mario Bros.†

كما تقتضي الخطوة ٥ في عمليتنا، فإن إعادة فحص صناديقك القديمة باستمرار -مما يسمح لتصوراتك بالتطور- تعد أفضل طريقة للحفاظ على الابتكار.

---

*يمكن أن تحدث لحظة وجدتها مبكرًا في العملية الإبداعية (على سبيل المثال، خلال تطور رؤية جديدة تصورية بشكل رائع للمؤسسة، والتي على الفور تنتج أفكار منتجات جديدة رائعة، كما في حالة BIC) أو في وقت لاحق، كما في حالة لابوست، أو حتى ربما بعد مرورك بالخطوات الخمس ليس لمرة أو مرتين، بل مرات عديدة.

† وكما نحب أن نذكر الناس، فمن الضروري أن تبذل قصارى جهدك لكي "تصمد في نجاحك" بالاستمرار في السعي خلف الخطوات الخمس بمرور الوقت، والاستمرار في إعادة تقييم صناديقك واستبدالها بأخرى جديدة. وحتى مع نجاحها الأولي الساحق مع وحدة التحكم وي، فإن نينتندو شهدت مؤخرًا منافسة متزايدة، خاصة من مصممي وموزعي ألعاب وتطبيقات أخرى تعمل على الأجهزة اللوحية، والهواتف النقالة، وأنواع المساعد الرقمي الأخرى. انظر http://www.gamesdiviner.com/nintendo-struggles-against-mobile-games.html

مدارس شيكاغو العامة: الانتقال من اليقظة إلى الوقاية

في بعض الحالات، يمكن أن يكون التحول في الإدراك هو الفارق بين الحياة والموت.

مع أكثر من ٤٠٠٠٠٠ طالب، يواجه نظام مدارس شيكاغو العامة تحديات عميقة، ولكن يمكن القول إنه ليس هناك تحدٍ أكثر إلحاحًا من العدد المرعب من الأطفال الذين يتعرضون لإطلاق النار كل عام. ففي العام الدراسي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨، تعرض ٢١١ طالبًا من مدارس النظام لإطلاق النار ولاقى ٢٣ طالبًا منهم حتفه؛ في العام التالي تزايدت هذه الأرقام إلى ٢٩٠ حالة، و٣٢ حالة وفاة. أكثر من ٥٠٠ طفل في سن المدرسة تعرض لإطلاق النار، وقتل ٥٠ طفلًا في عامين فقط! عمليات إطلاق النار تلك لم تحدث داخل المدرسة، وحدثت نسبة ٣٥ بالمائة منها أثناء الإجازة الصيفية، مع وقوع ٣٢ بالمائة منها في العطلات الأسبوعية والإجازات الدراسية. ومع ذلك، حدث عدد من عمليات إطلاق النار عندما كان الطلبة في طريقهم للمدرسة أو للعودة منها، مما خلق أجواء قمعية من الخوف في العديد من مدارس المدينة.

كانت استراتيجية شيكاغو الراسخة لمواكبة هذا العنف تتمثل في *اليقظة*. بناءً على افتراض أن العديد من حالات إطلاق النار تلك يمكن أن تنسب إلى العصابات، كان يتمثل الاعتقاد السائد لعديد من السنوات في أن نظام مدارس شيكاغو العامة، وقسم شرطة شيكاغو والمجتمع بأكمله في حاجة للمراقبة المتزايدة، وبناء بنية تحتية معززة للأمن. وقد تم بذل جهد ونفقات كبيرة على أمور، مثل المزيد من كاميرات المراقبة في الأماكن التي ترتفع فيها معدلات الجريمة، وحراس أمن إضافيين.

كانت هذه التدابير مفيدة -في الواقع، في غاية الأهمية- لكن بينما تزايدت حالات الوفيات، بدأ قادة النظام الشك فيما إذا كانت تلك الإجراءات كافية. وتساءلوا: "ألا ينبغي علينا أن نأتي بطرق إبداعية للحفاظ على أطفالنا من التعرض لإطلاق النار؟".

قام النظام بالشراكة مع بعض زملائنا في شيكاغو لإنجاز هذه المهمة الخطيرة. وفهمنا كلنا أنه قبل أن يتمكنوا من التوصل إلى تدابير جديدة إبداعية، كان هؤلاء القادة، ونظراؤهم في مختلف منظمات المدينة، بحاجة لتغيير تصوراتهم. ركز قالبهم الفكري لفترة طويلة على استخدام المراقبة المكثفة لإلقاء القبض على الجناة. عندما بدأنا عملنا معهم، بدأنا التركيز أكثر على *الوقاية*، أي، كيفية حماية الطلاب من الأذى.

عقب دراسة الكثير من البيانات بشأن كل من حالات إطلاق النار التي تزيد على ٥٠٠ حالة، عملنا مع هؤلاء القادة المدنيين للتوصل إلى طرق لتحديد الأطفال المعرضين للخطر *قبل تعرضهم لإطلاق النار*. لكل حالة إطلاق نار، طرحنا الأسئلة التالية: أين حدثت؟ في أي وقت؟ في أي نوع من المناطق حدثت؟ ونظرنا إلى الملف الشخصي لكل ضحية: العمر، الجنس، العرق، الوضع العائلي. ونظرنا إلى سجل الحضور والسجل الدراسي لكل ضحية، وما إذا واجه أي إجراءات تأديبية. ولاحظنا، أيضًا، نوع مدرسة كل ضحية (أي، ما إذا كانت مدرسة عامة، مدرسة مستقلة، أو مدرسة إصلاحية). انتهى بنا الأمر بالنظر إلى أكثر من ٥٠ عاملًا، من عدة مصادر متنوعة، ثم نظرنا إلى نفس العوامل لعامة الطلبة (ما يزيد على ١١٠٠٠٠ طالب في المرحلة الثانوية).

بدأنا وضع نموذج فكري جديد للوقاية من العنف مبني على فكرة أنه إذا كان بوسعك بالفعل توقع أي الطلبة الأكثر احتمالًا أن يتعرضوا لإطلاق النار، فبوسعك حمايتهم بطريقة استباقية وفعالة أكثر.

عند العمل مع النظام، وجدنا مجموعة عوامل مترابطة بشكل كبير مع تعرض طالب لإطلاق النار، ثم حاولنا التركيز على تلك العوامل ضمن نطاق تحكم النظام. قمنا بتحديد أربعة عوامل خطرة: الحضور (الطلبة الذين تعرضوا لإطلاق النار تغيبوا عن المدرسة بنسبة ٤٠ بالمائة من أيام الحضور، مقارنة بنسبة تغيب تبلغ ١٥ بالمائة لعامة الطلبة)، والأداء الدراسي (يزيد الاحتمال بمعدل خمسة أضعاف ألا يتابع الضحايا مسارهم نحو التخرج)، السلوك داخل المدرسة (يزيد احتمال ارتكاب الضحايا أعمال شغب داخل المدرسة بثمانية أضعاف)، نوع المدرسة (يزيد احتمال حضور الضحايا "مدرسة بديلة"، حيث وضعهم مديرو النظام عندما لم تتمكن مدارس الحي التقليدية من التعامل معهم).

مع هذا الملف الشخصي المركز، يمكن للمرء أن يتخيل حلولًا من شأنها مواجهة المشكلات في المدارس البديلة وتحسين الحضور، والإنجاز الدراسي، والسلوك داخل الفصل المدرسي. ولكن عوضًا عن ذلك، حوّل قادة النظام نظرتهم إلى واحدة استباقية للغاية تهدف إلى الوقاية المبكرة، واتفقنا جميعًا على استخدام نموذج لعرض احتمالية تعرض كل طالب لإطلاق النار. وبالتالي، قمنا بتطوير نموذج يستخدم البيانات لتحديد احتمالية معينة للتعرض لإطلاق النار لكل طالب، وبذلك حددنا مجموعة صغيرة من الطلبة الذين كانوا الأكثر عرضة للخطر. تم تقسيم عامة الطلبة ضمن أربع فئات رئيسية: أولًا، حوالي ٢٠٠ طالب اعتبروا معرضين

لنسبة "خطر فائقة"، مع خطر التعرض لإطلاق النار بنسبة أكبر من ٢٠ بالمائة، ٥٠ مرة أعلى من المتوسط؛ حوالي ١٠٠٠ طالب اعتبروا معرضين لنسبة "خطر مرتفعة جدًا"، مع خطر التعرض لإطلاق النار بنسبة تتراوح بين ٧,٥ و ٢٠ بالمائة؛ وحوالي ٨٥٠٠ طالب اعتبروا معرضين لنسبة "خطر مرتفعة"، بنسبة تتراوح بين ١ و ٧,٥ بالمائة. باقي الطلبة وعددهم ١٠٠٠٠٠ تقل نسبة خطر تعرضهم لإطلاق النار عن ١ بالمائة.

اقترح النموذج أن نسبة ١٠ بالمائة من الذين تعرضوا لإطلاق النار تقع ضمن فئة "نسبة خطر فائقة"، ويقع نسبة ٢٠ بالمائة منهم ضمن فئة "نسبة خطر مرتفعة جدًا". وكل ذلك كان يعني أننا توقعنا أن تأتي نسبة ٣٠ بالمائة من حالات إطلاق النار أ من مجموعة تتكون من ١٢٠٠ طالب، وهو ما يمثل نسبة ١ بالمائة من جميع طلبة النظام.

بمجرد أن وضع النظام هذا الصندوق الجديد "للوقاية"، تمكن عندئذ من "ملئه" بالاستراتيجيات لحماية هؤلاء الطلبة، بدلًا من محاولة حماية الجميع على حد سواء. استمرت هذه البرامج، على سبيل المثال عن طريق برامج تعزيز التوعية المنفذة بشكل مباشر في المناهج المدرسية، وتجارب أخرى تشمل المراقبة بشكل فردي. أظهر التحليل الذي قمنا به أن معظم هؤلاء الشباب لم تكن تربطهم أية علاقات ذات معنى مع أشخاص بالغين. من غير المفاجئ، كانوا دائمًا ما يتغيبون ويتورطون في متاعب، حتى عندما كانوا قادرين على حضور المدرسة. ولذلك بما يتوازى مع تقييم الخطر، طور النظام تدخلات أكثر حدة، حراسة مشددة في الأحياء المجاورة الخطرة على وجه التحديد، وبرنامج "مرور آمن" لمساعدة الطلاب على النجاة عبر الحدود الخاصة بالعصابات؛ إضافة إلى التأثير بشكل مباشر على العنف بالأسلحة النارية، أظهرت الدراسات أن الطلاب الذين يقلقون بشأن الأمن الشخصي لا يبلون بلاءً حسنًا من الناحية الأكاديمية، ويدورون بذلك في حلقة مفرغة. وفي بعض الحالات، ساعد النظام في نقل الطلاب إلى مدارس يحصلون فيها على أمان أكثر.

في العام الدراسي ٢٠٠٩ – ٢٠١٠، كان هناك تناقص بنسبة ١٦ بالمائة في معدل إطلاق النار، وبدأت تظهر أخلاقيات تعاون جديدة في مدارس شيكاغو الثانوية وعددها ١٢٠ مدرسة. على الرغم من كونه لا يزال يملأ صندوق "الوقاية"، استخدم النظام بيانات الطلبة لوضع "مقياس السلامة" لكل مدرسة، بناءً على موقعها المحدد. وهذا التعميم على كل الأحياء المجاورة جعل من الممكن مقارنة أفضل الممارسات في المدارس، وأيضًا زاد من المساءلة، حيث أخذ الجميع في الاعتبار مسألة "نحن نعمل في حي سيئ". واكتشف النظام أن تلك المدارس، والتي تعد تقييمات مقياس سلامتها

ضعيفة تعتمد بشكل عام على حراس الأمن وكاميرات المراقبة، بما يتعارض مع، فلنقل، الأخصائيين الاجتماعيين والمراقبة الشخصية. والمدارس ذات الأداء الأعلى هي التي تساعد الطلاب على مواكبة المشكلات الاجتماعية العاطفية التي تكمن تحت العنف المحتدم حولهم.

على الرغم من أن مشكلة العنف بالأسلحة تظل للأسف في عناوين الأخبار على مستوى قومي، فإن برنامج الوقاية من العنف الخاص بنظام مدارس شيكاغو العامة يمثل صندوقًا جديدًا يمكن الاعتزاز به. والآن تنظر المدن في كل الأمة لهذا البرنامج كنموذج جديد حيوي ومبتكر.*

عدة تحولات، وعدة صناديق

تمامًا كما تأتي الصناديق في عدة أحجام، تأتي أيضًا أنواع التغيرات التي يمكن ويجب أن تحدث في ذهنك لتمكينها. بعض تلك التحولات التصورية قد تكون أكثر استفزازية من الأخرى. بعضها قد يساعدك فجأة على إدراك الفرص الجديدة (أثناء أي لحظة تقريبًا في عمليتك ذات الخطوات الخمس)، والبعض الآخر قد "يقلب" منظورك بطريقة تعزز إبداعك، ولكن لا تزال تتطلب منك الاستمرار في استخدام العملية قبل أن "تستقر على" ما تقرر أنت وزملاؤك أنه ينبغي أن يكون صندوقك التالي الجديد والمهم.

بعض هذه التحولات تغير "الصورة الشاملة". على سبيل المثال، قد تغير مستوى تصورك من رؤية أمر ما على أنه غير عملي (سرطان الدم *نادرًا* ما يتم علاجه) إلى أمر يمكن جدًا حدوثه (سرطان الدم يمكن كثيرًا علاجه)؛ أو من قاعدة لا تتزعزع ("يجب أن تتبع كل الموسيقى القواعد الأساسية لتناسق الأنغام") إلى شيء مفتوح للتحديات ("قد تكسر الموسيقى تلك القواعد، وتكون بذلك مفتقرة لتناسق الألحان")؛ أو من منافية للعقل ("دعنا نصنع ونسوق صخورًا أليفة") إلى أمر مربح للغاية (في بداية السبعينيات من القرن الماضي، باع مسئول الإعلان جاري دال أكثر من ١,٥ مليون من تلك الأشياء المبتكرة). في كل حالة، تقوم بالقضاء على التحيز

---

* وفقًا لمايكل كاسرلي، المدير التنفيذي لـCouncil of Great City Schools، فإن البرنامج الجديد "جيد التخطيط بشكل مفاجئ"، وقال إنه لا يعرف شيئًا "واعدًا كتلك المبادرة". "Case Study: BCG, Chicago Public Schools Team to Reduce Gun Violence," Consulting, March 24, 2011.

أو الافتراضات، أو تكسر قاعدة تبدو "غير قابلة للكسر"، أو تتجرأ على رؤية موقف بطريقة جديدة للغاية.

بعض التغيرات في التصور قد تكون أكثر تحديدًا ودقة، أو على الأقل تبدو كذلك. قد تنتقل من تدبر فكرة بطريقة بسيطة وفريدة نسبيًا ("نحن نعد الهامبورجر من لحم صاف بنسبة ١٠٠٪") إلى طريقة أكبر بقليل أو أكثر تعقيدًا أو تنوعًا ("نحن نعد الشطائر" أو "لحم الحصان شهي"). ولكن، مجرد هذا التعديل البسيط في نظرتك قد يجعل مطعمك يزيد من عائداته بمقدار ثلاثة أضعاف عندما يصطف الأشخاص ذوو الوعي الصحي لشراء الشطائر المُعدة من فطر البورتابيللو، والديك الرومي، والدجاج، أو العدس. وبالمثل، قد تغير تصورك من رؤية الأمور على أنها غير *متصلة* وغير *متناسقة* إلى كونها *متصلة* و*متممة* لبعضها البعض؛ وبذلك تصنع صندوقًا جديدًا مثيرًا للغاية ومثمرًا.

"إممم، شوكولاتة!" يقولها رجل وسيم أشقر الشعر متلذذًا، وهو يأخذ قضمة كبيرة من لوح الشوكولاته، مختالًا في شوارع المدينة.
"إمممم، زبدة الفول السوداني!" همهمت بها فتاة سمراء جذابة، وهي تأكل الحلوى الدهنية من البرطمان، وتمشي في شارع متعامد مع الشارع الذي هو فيه.
يصل الاثنان إلى نفس الركن من الشارع ويتصادمان.
"لقد أسقطت شوكولاته في زبدة الفول السوداني خاصتي!" تقولها الفتاة بنبرة اتهام.

"لقد أسقطت زبدة الفول السوداني على الشوكولاتة خاصتي!" يرد الشاب المرتبك.

بحملة الدعاية الكلاسيكية تلك، أوضحت شركة هيرشيز Hershey's، والتي حصلت على أعمال شركة ريسز Reese's، فكرة أن اثنين من الأطعمة لم يكن بينهما سابق اتصال يمكن الاستمتاع بهما معًا، وروجت لصندوقها الجديد "أكواب زبدة الفول السوداني" بطريقة لا تنسى.*

* لأجل الحنين إلى الماضي، مشاهد هذا الفيديو على: http://www.youtube.com/watch?v=DJLDF6qZUX0.

نشر جين فرانسوا شامبليون أول نص مترجم للغة الهيروغليفية المنقوشة على حجر رشيد، موضحًا أن نظام الكتابة كان عبارة عن مزيج من العلامات الصوتية والإيديوغرامية، بناءً على إسهامات توماس يونج. إن تخيلت علامات صوتية فقط، أو مبنية على رموز فقط، لم تكن لتحلها قط؛ كنت بحاجة لأن تغير صندوقك من "أو" إلى "و" لتجمع النظريتين لتفك رموز ما هو أمامك.[٣]

مثال آخر بسيط: نحن نعرف مستشار الأعمال الرياضي نسبيًا، والذي يحب ركوب الدراجة وجمال الطبيعة. ولكن عندما رُزق وزوجته بفتاة صغيرة، كان متلهفًا للغاية لإمضاء كل أوقات فراغه مع ابنته، حتى إنه توقف عن إمضاء الكثير من الوقت في التمرين على دراجته. حيث بدا أن معتقده الرئيسي "ينبغي أن أمضي أكبر قدر يمكنني من وقت فراغي في القيام بأشياء مع ابنتي"، يتضارب مع معتقده أن "أنا فعلًا بحاجة لإمضاء المزيد من الوقت في التدرب على دراجتي". وبعد عدة أشهر، رأى رجلًا مندفعًا بجواره على دراجة ومعه طفل في المقعد الخلفي للأطفال. وفجأة رأى صديقنا احتمالية دمج صندوقين منفصلين معًا. خلال أيام، كان يمضي عدة ساعات كل أسبوع يتدرب على دراجته، ويستمتع بمناظر محببة ورعوية مع ابنته في ملحق خلفي.

بعض الأمثلة الأخرى:

- معظم شركات أجهزة الكمبيوتر قامت كالعادة بتصميم أجهزة ثم بيعها؛ غيرت طريقة ديل للإنتاج في الوقت المحدد ذلك الأمر إلى "نحن نبيع أجهزة الكمبيوتر ثم نقوم بتصميمها".
- مكعبات الجبن التي قدمتها شركة apéricube ساعدت على تحويل الصندوق الأوروبي التقليدي "تأتي الجبن دائمًا بعد الوجبات"، إلى صندوق "يمكن أيضًا أن تؤكل الجبن قبل الوجبات"، بفضل الحملة التسويقية المدروسة التي تقدم الجبن كنوع من المقبلات.
- عندما شعرت شركة Fishermen في جرينلاند بالفزع بشأن الاحتباس الحراري والمخزونات السمكية المستنفدة أدركت أنه بوسعها الانتقال إلى التعدين، حيث إن الأرض لم تكن مجمدة كما كانت عليه لأجيال مضت.
- كان معظم الأشخاص يقولون إن الصندوق الخاص بشبكة تليفزيونية هو الترفيه عن المشاهدين، أو تطوير برامج شيقة. ولكن الرئيس التنفيذي لشبكة فرنسية رئيسية، باتريك لو لاي، قال ذات مرة، "عملنا يتمثل في مساعدة [المعلنين] على بيع منتجهم".

هناك تحولات تصورية لا حصر لها؛ والتي قد تدفعك لأن تصنع صناديق جديدة قيمة. في كل سياق تقريبًا، بوسعك صنع صندوق جديد عن طريق تحويل منظورك، كما هو موضح في الأمثلة الحياتية المدرجة بالأسفل:

قبل...	بعد...
غير وثيق الصلة أو أولوية منخفضة ("لن يريد أحد قراءة كتاب على شاشة")	**وثيق الصلة أو أولوية عالية** ("نصف مبيعات رواياتنا الأعلى مبيعًا تم شراؤها في هيئة كتاب إلكتروني... من الذي يتحكم في استراتيجيتنا الرقمية؟")
أمر غير منطقي ("يا له من أمر شنيع أن يقوم السيد سترافينسكي بكتابة مثل هذه الموسيقى البشعة. دعونا نلقِ البيض على الفرقة الموسيقية التي تقدمها")	**أمر منطقي تمامًا** ("دعونا نستأجر فرقتنا الموسيقية ليقدموا !The Rite of Spring")
غير مريح أو غير مقبول ("النساء في الجيش الأمريكي قد لا يشتركن في المعارك")	**مريح أو مقبول** ("بعض أفضل أصولنا في أرض أفغانستان من النساء")
يجدي نفعًا هناك، لهم ("الرقاقات شبه الموصلة تعمل جيدًا في مجال أعمال الأجهزة، ليستخدم في الكمبيوتر والهواتف النقالة")	**يجدي نفعًا هنا، لنا** ("الرقاقات شبه الموصلة يمكن أن تعمل جيدًا لشركتنا المختصة بالتكنولوجيا الحيوية، لمساعدتنا في تسلسل الخريطة الجينية البشرية")
يمكن أن يتم بهذه الطريقة فقط ("نحن نصنع منظارًا ليستخدم أثناء النهار في وجود النور")	**يمكن أن يتم أيضًا بالطريقة المضادة** ("يمكننا أيضًا ابتكار نوع خاص للتجسس أثناء الليل، في الظلام الدامس")
أمر خطر للغاية أو يعد تنفيذه حماقة ("لا يمكننا التدخل لتحرير الرهائن. إذا حاولنا وفشلنا، فسنبدو حمقى")	**عدم تنفيذه أمرًا خطيرًا للغاية** ("إن بقيت الرهائن في أيدي العدو، فسوف يستخدمون لابتزازنا لسنوات. دعونا نرسل القوات الخاصة للبحرية الأمريكية لإنقاذهم. سنصبح أبطالا!")
ليس جزءًا مما نفعله أو من المبكر التفكير به ("نحن لسنا موقع فيديو، وعدد غير كاف من الناس لديهم التقنية التي يحتاجونها لرفع فيديوهات شخصية، بأية حال")	**هو تمامًا ما ينبغي علينا أن نفعله والآن هو الوقت المثالي** ("دعونا نبتكر خدمة تسمى يوتيوب. سوف يأتي لها الناس في وقت قريب وسوف تزداد الفرصة")

نأمل أن تجد الإلهام لتفكر بكل أنواع التحولات التصورية التي يمكن أن تساعدك أن تحرر قدرتك الإبداعية. وفقًا للسياق الذي تحاول من خلاله صنع صندوق جديد، ربما تفكر مليًا في واحد أو العديد من الأمثلة المقترحة أعلاه، أو قد

تأتي أيضًا بقائمتك الخاصة. الأمر الذي بدا لوقت طويل أنه بلا قيمة قد يبدو الآن لا يقدر بثمن. ما كان يعد مضحكًا قد ينظر إليه كأمر جاد أو عاجل. في حين أنك قلت فيما سبق "أبدًا"، ربما اليوم ستقول "دائمًا"، أو "أحيانًا،" أو "الخميس الثاني من كل شهر". الأمر المهم هو أنك تفتح الأبواب للإبداع.

ناتورا: الانتقال من رؤية شخصية إلى رؤية جماعية

إن حظيت من قبل بفرصة لزيارة المقر الرئيسي الجميل لمؤسسة ناتورا Natura في الريف بجوار كاجامار، وهي بلدة صغيرة خارج سان باولو في البرازيل، فإن أحد الأشياء التي ستراها بمجرد دخولك مبنى المقر الرئيسي المعاصر المغطى بألواح زجاجية هو شعار الشركة المنقوش على جدار حجري Bem Estar Bem، والذي يعني حرفيًا "الخير بالرفاه" ولكن أيضًا يمكن ترجمته إلى "الرفاه بعمل الخير".

يحتوي المقر على عدة مبانٍ بألواح ضخمة زجاجية؛ والتي تمكن الموظفين من الاستمتاع بالمساحات الخضراء المحيطة -المرج العشبي، أشجار النخيل، غابات الأوكالبتوس- حتى وهم بالداخل.

اقتصاد البرازيل أحد الاقتصادات سريعة النمو في العالم، مع تعداد سكاني يقارب ٢٠٠ مليون نسمة، بما في ذلك عدد غير متكافئ من الشباب. ولكن، توجد مشكلات حقيقية في النظام التعليمي: حوالي ٣,٧ مليون طالب في سن التعليم لا يحضرون المدرسة حاليًا، وأقل من ٥٠ بالمائة من هؤلاء الطلبة الذين يدخلون المدرسة الثانوية يتخرجون في الوقت المحدد. جودة التعليم في الدولة، خاصة في الصفوف العليا، غير جيدة. يعد أداء الطلاب في البرازيل الأسوأ بين خمس وستين دولة، فيما يخص الجزء الذي يوفي المتطلبات الأساسية في القراءة والحساب.

تعد ناتورا أكبر شركة لبيع مستحضرات التجميل في البرازيل، وبينما لا يكون الرابط بين التجميل والتعليم واضحًا، تعمل ناتورا بلا كلل لتغير المفاهيم وإحداث فرق حقيقي في النتائج والمعايير التعليمية في وطنها.

تقوم ناتورا بتصنيع، وتسويق، وتوزيع منتجات تجميل مصنعة من مكونات طبيعية وعضوية، وقد حسبت أثرها البيئي (يوجد "مخطط بيئي" على علبة كل منتج). فقد عملت على تقليل البصمة الكربونية عن طريق القيام بأمور الحد من

كمية التغليف لمنتجاتها، وصنع العديد من المنتجات المتاحة في عبوات يمكن إعادة ملئها.

تقوم ناتورا بتشغيل نموذج "مبيعات مباشر". بدلًا من الاعتماد على نموذج التجزئة التقليدي بمتاجر فعلية. ليس لديها سوى ٧٠٠٠ موظف، ولكنها أيضًا تعمل مع أكثر من مليون "مستشار" أو مندوبي مبيعات مباشرة في أرجاء البرازيل (وما يقارب ٢٠٠٠٠٠ مندوب مبيعات حر في أراض أخرى). وحيث إن الشركة تأسست، في عام ١٩٦٩، فقد نمت بشكل ملحوظ، وبحضور عام ٢٠١٠، جنت على ما يزيد على ٢ مليارات في العائدات السنوية.

تبدو شركة ناتورا ملتزمة بالفعل بخدمة جميع الأطراف المعنية الرئيسيين -موظفيها، ومستشاريها، والمستهلكين، والموردين، ومجتمعات الموردين- بعناية ومراعاة استثنائية. فيقول المدراء التنفيذيون بالشركة إن السبب الرئيسي لوجود شركة ناتورا هو "الخير بالرفاه". العبارة توضح كيف أن رفاهتك تعتمد بجزء كبير على "عمل الخير"، أي، بالقيام بالأمور الجيدة ليس لنفسك فقط بل أيضًا من أجل المجتمع والكوكب. تعهدت شركة ناتورا باستخدام منتجات طبيعية صديقة للبيئة، واستخدام سيدات عاديات، بدلًا من العارضات الجذابات في إعلاناتها (وهي استراتيجية تبنتها لاحقًا شركة دوف في حملة "الجمال الحقيقي" الخاصة بها)، والعمل عن كثب مع الموردين والمجتمعات المحلية لتقليل الأثر البيئي وتعزيز الاستمرارية. كما قامت الشركة أيضًا بتشجيع ودعم المجهودات التطوعية لموظفيها في مجتمعاتهم الخاصة، خاصة في كاجامار. حيث تقول الشركة إن العناية بجميع علاقاتك الأهم هي ما يحمل معنى أكبر في هذه الحياة؛ وهذه القيمة تقع في مركز كل ما تقوم به الشركة.

بالنظر لهذا الالتزام بـ"عمل الخير" من قبل أشخاصها ومجتمعاتهم لكي يتمكنوا بدورهم من أن"يتمتعوا بالرفاه" و"يصنعوا الخير" للآخرين، أنشأت ناتورا منظمة مشابهة تعرف بمعهد ناتورا Natura Institute.

يعد معهد ناتورا والذي تم تأسيسه عام ٢٠١٠ مؤسسة لا تهدف للربح؛ والذي يتابع المبادرات الاجتماعية مثل بناء المجتمع وتعزيز مجهودات الشركة المحلية للاستمرارية، إضافة إلى تحسين التعليم في المدن والقرى في أنحاء البرازيل. حتى قبل تأسيس المعهد، كان لدى ناتورا عدة مشاريع تعليمية مهمة، ممولة من قبل مبيعات خط إنتاج خاص لمنتجات تسمى Crer Para Ver (الإيمان هو الرؤية). منذ

تأسيس المعهد، أدار كل أرباح خط الإنتاج هذا والذي يمثل استثمارًا ضخمًا في مجال التعليم العام في البرازيل.

في عام ٢٠١١، طلب منا قادة ناتورا المساعدة في توضيح الرؤية الاستراتيجية للمعهد. قيل لنا إنه يوجد آراء متنوعة حول كيفية جعل المعهد أكثر فاعلية، وأن جزءًا كبيرًا من مهمتنا سيتمثل في مساعدة أفضل مديريها، والأطراف المعنية الرئيسية الأخرى (بما في ذلك الهيئات الحكومية المنخرطة في أنشطة المعهد) للتوصل إلى اتفاق بشأن هوية المؤسسة الجوهرية وغرضها ورؤيتها.

بعبارة أخرى، طلب منا مساعدتهم بالقيام بتحويل ضخم في التصور بين هؤلاء الأشخاص الأقوياء؛ لتحريكهم من "طريقتي" إلى "طريقتنا". وكان من ضمن المشاركين اثنان من مؤسسي الشركة الثلاثة، مع رئيس المعهد ووزير تعليم سابق لولاية ساو باولو. علمنا أن هؤلاء الأطراف سيقدمون مجموعة متنوعة من الأفكار التشعبية بسبب خلفياتهم ووجهات نظرهم شديدة الاختلاف. وهو ما كان يعني أيضًا أن كل واحد منهم ستكون لديه صناديق مميزة فيما يخص التعليم. أظهر البعض اهتمامًا شديدًا في أساسيات التعليم الابتدائي والثانوي في البرازيل: كيفية تحسين طرق التعليم، وإجراءات الاختبار، وموارد الحجرة المدرسية. ولكن تصوّر البعض التعليم بطريقة فلسفية أكثر، على أنه مجموع كل الطرق التي يطور بها الناس معرفتهم عن العالم -ويطورون أنفسهم كأفراد- طوال حياتهم بأكملها.

أجرينا فحصًا للمعتقدات التطلعية (ومقابلات متعمقة مع المؤسسين والمدير التنفيذي)، وهو ما ساعدنا على تحديد العديد من القوالب الذهنية الحالية التي كان المشاركون يستخدمونها للتفكير في "التعليم في البرازيل". طلبنا منهم التفكير في الأسئلة المؤسسية العميقة التالية: ما رسالة المعهد واهتمامه الأولي؟ ما المبادئ التي سترشد المعهد؟ كيف ستضمن أثره المستمر وارتباطه؟ ما بعض الطرق الممكنة التي تثير حماستك أكثر شيء؟

قال العديد إنهم يريدون بشدة أن يمثل المعهد امتدادًا لشركة ناتورا ليعكس قيم الشركة، ويبني على رسالتها ورؤيتها. المعهد، كما قالوا، ينبغي أن يطلق مبادرات من شأنها تشجيع جميع المجموعات المشتركة في التعليم للعمل معًا على

رفع جودة التعليم في البرازيل. يجب بوجه خاص أن تخاطب قضايا كالمجتمع والتجديد والاستدامة.

على النقيض، هؤلاء المشاركون الذين ينظرون للقضايا من زاوية حكومية رأوا التعليم بطريقة تقليدية أكثر، وبذلك كانوا يسعون لتوضيح ما يخص أفضل الطرق لجعل الموارد التعليمية متوفرة لأكبر قدر ممكن من الناس. كانوا متحمسين بشكل خاص بشأن ضمان أن يحقق أطفال البرازيل مستوى أساسيًا من إتقان القراءة، والكتابة، والحساب، وأن تتواجد المدارس، والكتب، والكوادر التعليمية، والمكونات الأخرى الضرورية بالعدل في أنحاء البرازيل.

كيف كان بإمكاننا مساعدة هاتين المجموعتين للانتقال من "طريقتي" إلى "طريقتنا"؟

قمنا أولًا باستعراض البيانات الأولية والثانوية القيمة التي اكتشفناها عن التعليم في البرازيل: جودة وأداء مدارسها، كيفية أداء طلابها خاصة في سنواتهم الأولى. وقمنا بدعوة العديد من رواد الفكر في التعليم ليقدموا عروضًا توضيحية. وهنا حددنا كم التحديات العديدة الشاقة التي يواجهها نظام التعليم البرازيلي وتعلمنا المزيد عنها. كما أخبرنا الخبراء أيضًا عن بعض الأنواع المختلفة من البرامج التعليمية، والتي أثبتت فعاليتها في دول أخرى. قاموا بمناقشة أفضل الممارسات لدعم المدارس والمجتمعات المعرضة للخطر، باستخدام التكنولوجيا لتعزيز التعلم والعمل ضمن فرق، وتحفيز وتدريب المعلمين، وإشراك أولياء الأمور بطريقة فعالة ومستمرة.

قمنا بإجراء ورشة عمل ليوم كامل في مكتب المؤسسين في سان باولو، وكنقطة بداية، بناءً على مراحل "الشك" و"الاستكشاف" التي وصفناها للتو، اتفق الجميع على أنه ينبغي علينا التركيز على تعزيز التعليم الابتدائي في البرازيل، وعلى تطوير برامج متعددة المحليات، أي برامج تستهدف كل المناطق المحلية، حيث تعمل ناتورا. وبينما بدأنا نصبح محددين بشكل أكبر بشأن أفكار المشاركين الأساسية فيما يخص المعهد، وجدوا أنهم يتشاركون في أرضية مشتركة مهمة. فجميعهم يعتقدون أنه من المهم النظر إلى التعليم بصورة شاملة، متضمنًا في ذلك العديد من الجهات المترابطة، بمن في ذلك المعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور وأفراد الأسرة الآخرون، والإداريـون، وصانعو السياسة، ورواد المجتمع. جميعهم أرادوا أن يجعلوا ناتورا

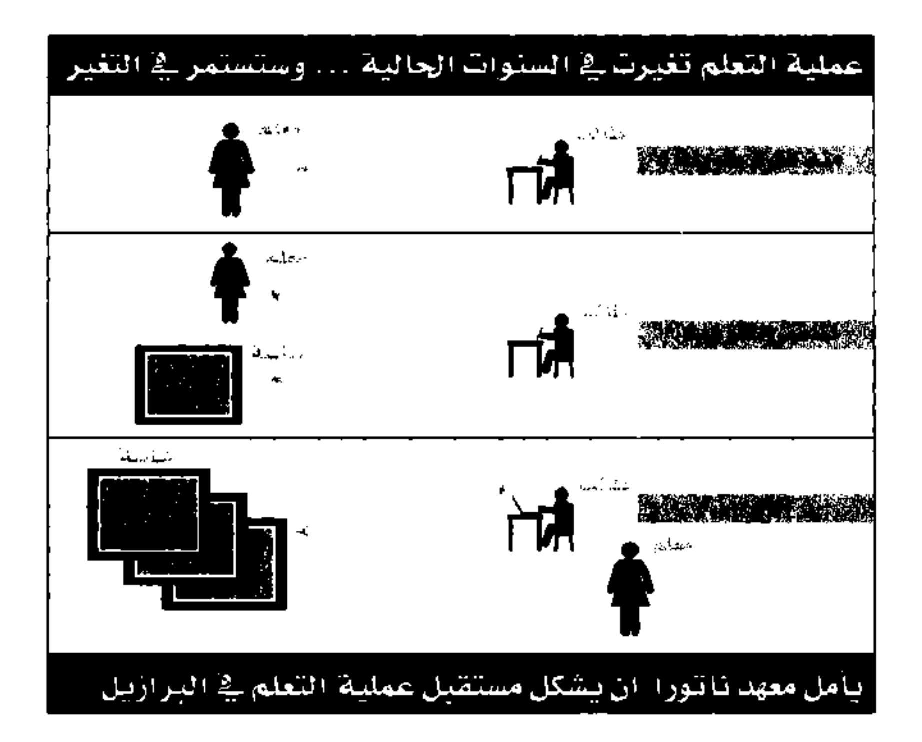
حاضرة "في المجال"، حيث تحدث العملية التعليمية بالفعل في المدن والبلدان في أنحاء البرازيل، بدلًا من العمل ببساطة مع وزارة التعليم في برازيليا وعواصم الولايات. اتفقوا على أن تنمية الكفاءة في كيفية إدارة العملية التعليمية مسألة حيوية، واتفقوا أيضًا على أن تعزيز نهج ريادة الأعمال كذلك، أمر منطقي جدًا. سيكون من المهم تطويع المدراء والإداريين الآخرين بالمدرسة على تبني نظرة مستقبلية أكثر تقدمًا وموحدة للتعليم في البرازيل، كما سيكون خلق وعي والتزام شامل يضم المجتمع بأكمله.

ساعدت تلك المحادثات المبكرة على توعية أفضل قادة ناتورا ببعض "الصناديق" التي كانوا يعتمدون عليها في التفكير بشأن المعهد وبما يمكن وينبغي أن يحققه. لم يكن هدفنا يعتمد بشكل كبير على كشف عدم صحة تلك الأفكار، ولكن على جعلها واضحة للغاية لكل المشتركين بدلًا من ذلك. كنا نأمل أنه عن طريق جعلها واضحة للغاية، بعض الخلافات الرئيسية في وجهات نظرهم المتنوعة قد يتم التغلب عليها؛ وقد نصنع بيان رؤية جديدًا من شأنه توحيد قيادة معهد ناتورا.

ثم أثرنا مناقشة مثيرة بشأن بعض الصناديق الحالية التي كانوا يستخدمونها في التفكير بشأن التعليم في البرازيل. ولتحفيز هذا الحوار، طرحنا سؤالًا مفتوحًا -"ماذا يعني التعليم في عالم *اليوم*؟"- وعرضنا فيديو قصيرًا عن بحث سوجاتا ميترا، أستاذ جامعي الآن في جامعة نيوكاسل بإنجلترا، والذي استخدم جهاز كمبيوتر متصلًا بالإنترنت في حائط في أحد الأحياء، وشاهد الأطفال الفقراء غير المتعلمين يعلمون أنفسهم بشكل أساسي استخدام الكمبيوتر وتصفح الإنترنت.[٤]

أشعل ذلك فتيل جدال عنيف بشأن طبيعة التعليم في العصر الحديث، وبشأن من يكونون اللاعبين الرئيسيين. شعر البعض أن الافتراض الذي بني عليه الفيديو سخيف، وأن المعلمين كانوا وسيظلون دائمًا جزءًا مهمًا في المعادلة. في حين أثير فضول البعض باحتمالية مساعدة الأطفال الفقراء على تعليم أنفسهم. تحدث البعض بشأن ما يعنيه "التعليم" اليوم، وعن المواد والأدوات المتنوعة المستخدمة عادة في الحجرة الدراسية (من الكتب المعيارية والمجلدات إلى الآي باد واللوحات الذكية)، وبشأن المناهج التقليدية، مقارنة بالمناهج "الثورية". ثم ناقشوا ما الذي يلزمه الأمر لتغيير عقلية الناس في البرازيل بشأن التعليم، بحيث يدور بشكل أقل حول ما الذي تستطيع الحكومة والمدرسة أن تقدمه للأطفال، بل يتمحور بشكل كبير حول كيف يتمكن

الناس من تطوير وعي عميق بخصوص كيف يمكن أن يكون التعليم ثريًا ومحفزًا طوال العمر. بالرغم من اتخاذ الحوار عدة اتجاهات من حيث الموضوع، فإنه ركز في النهاية على فهم مشترك: منذ زمن بعيد، كان التعليم بشكل أساسي يعد علاقة بين الطالب والمعلم، ولكن الطلاب اليوم يتعلمون أيضًا عن طريق "تبادل" المعلومات والأفكار مع *الشاشات*. تغير التعليم، إذن، من علاقة ثنائية الاتجاه (طالب/معلم) إلى علاقة ثلاثية الاتجاه بين الطلاب، والمعلمين، والشاشات. هذا التصور، هذا "الصندوق"، منحنا طريقة جديدة للنظر إلى الموقف. تساءل المشاركون في ورشة العمل ما إذا كان الطلاب في المستقبل سيعتمدون بشكل أساسي، إن لم يكن بشكل حصري، على الشاشات، مع وجود المعلمين كمجرد ميسرين في العملية التعليمية. واتفقوا، على أية حال، على أن صندوق "الطالب/المعلم" القديم سيحتاج إلى أن يتم استبداله بصناديق جديدة تعكس الصلة المتزايدة بالتعليم على الشاشات الذي يوجهه الكمبيوتر. واتفقوا، أيضًا، على أن مفاهيم "التعليم" و"المعلم" و"الطالب" ستحتاج جميعها إلى إعادة تعريف.



هكذا، في هذا الجزء الأول من مرحلة التشعب، بدأنا توليد جميع أنواع الأفكار بشأن ما قد يعنيه "التعليم" و"التعلم" في المستقبل. كان هناك بعض المناقشات الحادة؛ في الواقع، عندما أخذنا استراحة في النهاية لتناول الغداء، لم يكن من الواضح في الحال كيف سنجمع كل الخيوط في مرحلة "التقارب". مع ذلك، التزم المشاركون بالخطة، وانتقلنا إلى المزيد من التشعب فيما يخص رؤية المعهد الاستراتيجية والكلمات المحددة التي قد تندرج فيه.

بشكل خاص، أردنا أن نأتي بالمواد الخام التي سنحتاجها أثناء التقارب لمساعدة المشاركين في تكوين جملة تعبر على نحو مناسب ومقنع عن رؤية معهد ناتورا. هذا الجزء من التشعب تم تقسيمه إلى ثلاث مراحل:

١. مرحلة "الفعل"؛ إيجاد *فعل* يصف العملية التعليمية.

٢. مرحلة "الفاعل"؛ تحديد فاعل الفعل، أي، لمن سيشير "الفعل".

٣. مرحلة "الأثر"؛ تحديد ما النتائج التي ينبغي أن تنتج بشكل مثالي عن أفعال الفاعل، والتي هي، المفعول به.

خلال المرحلة الأولى، ابتكر المشاركون كلمات مثل "يغير"، "يتصل"، "يعزز"، "يحسن"، "يبتكر"، "يمكّن"، "يستميل".

خلال المرحلة الثانية، فكروا بشأن تلك الكلمات من وجهات نظر مختلفة؛ الخاصة بالمدرس، والطالب، والإداري، والحكومة، والمعهد، والشعب البرازيلي بأكمله.

ثم، أثناء المرحلة الثالثة، قاموا بتحديد النتائج والمعايير المرغوبة المحتملة لقياس النجاح، بهدف تحقيق هذا النجاح بطريقة مدهشة (بدلًا من مجرد قول "نتائج اختبار أفضل" أو "معدلات تخرج أفضل"). وتضمن ذلك أملهم في ١) أن يرغب المزيد والمزيد من البرازيليين في المساعدة في تعليم الأشخاص الآخرين، ٢) أن يرغب المزيد من التلاميذ في التعلم، ٣) أن يصبح المزيد من أفضل الطلاب في الدولة معلمين، ٤) أن يحترم البرازيليون المعلمين أكثر، ويصبح لدى المعلمين حس قوي بقيمتهم، ٥) ألا يكون هناك، في أحد الأيام، طالب غير ناجح في البرازيل.

بمجرد أن وضع المشاركون في ورشة العمل هذه المجموعة من الأفكار نصب أعينهم، شجعناهم أن يبدءوا في التقارب، واتخاذ قرار بشأن أي الاتجاهات المحددة التي ينبغي أن تسلكها رؤية المعهد الجديدة.

لكي نبدأ الخطوة الرابعة المتمثلة في عملية التقارب، اخترنا بعض العناصر الرئيسية؛ والتي لاقت صدى لدى المجموعة. واتفقت المجموعة على الفور على هدفين رئيسيين: ١) أهمية أن *يثبتوا* للبرازيليين ما الذي كان ممكنًا عندما يتعلق الأمر بتعليم الشعب، و٢) *استخدام المتطوعين* للمساعدة في توصيل مطلب الأمة لشعب يتمتع بمجموعة متنوعة من المهارات التعليمية، مع إمداداتها الوافرة من موهبة واسعة النطاق.

ثم بدأنا نتحدث عن السؤال المحوري: "ما الذي ينبغي أن يفعله المعهد برأيك؟". تطوع المشاركون بالإجابة بكلمات مفردة، بالإضافة إلى عبارات. قال أحدهم "التطهير" و"التحفيز". وقال آخر ينبغي أن "نوفر ظروفًا للتعليم الجيد". وأصر مشاركون آخرون أن "ينبغي أن يصبح المعلم وأولياء الأمور مربين"، وأنه عندما يتعلق الأمر بالتعلم، "ينبغي أن نغير منظور السن، والوقت، والجغرافيا... فهي عملية مستمرة".

لكن ما إن ذكر أحد مؤسسي ناتورا عبارة "مجتمع التعلم" حتى أضحى هناك لحظة إدراك حقيقية في الغرفة. لقد كانت لحظة سحرية، وكان هناك شعور واضح بالراحة، بينما بدأنا في استكشاف ما الذي قد يعنيه ذلك، وكيف سيساعدنا على ربط وجهات نظر الجميع معًا، بل وتمييز معهد ناتورا عن باقي المؤسسات أيضًا.

بنهاية هذه المحادثة، استنتجت المجموعة أنها أرادت حقًا أن يشكل معهد ناتورا عملية التعلم والتعليم في البرازيل، مع تفسير كلمة "التعلم" و"التعليم" باستفاضة. واتفق الجميع على أنه ينبغي على المعهد أن يعبر عن وجهة نظر حديثة للتعليم تعترف بمدى السرعة التي يتغير بها كل شيء على الصعيد الاجتماعي، والثقافي، والتكنولوجي. وأكدوا أن التدريس المتعنت والذي يعمل بمبدأ "مقاس واحد يناسب الجميع" ينبغي استبداله بأنظمة أكثر مرونة، والتي تدرك الفروق الفردية في الطريقة التي يتعلم بها الطلاب. كما شددوا على أنه ينبغي على المعهد المساعدة في تشكيل "مواطنين مناصرين" يتمتعون بضمير يقظ فيما يتعلق بأثر أفعالهم ليس

على مجتمعاتهم المباشرة ولكن على الكوكب بأكمله. تمامًا كما تأسست شركة ناتورا نفسها على المفهوم الفلسفي الذي يقر بارتباط الفرد بالطبيعة من خلال نظام معين، ينبغي على معهد ناتورا أن يحترم ويشجع دراسة العلاقة بين الفرد وتكوين المعرفة.

عندما ركزنا بعد ذلك بشكل أكبر، لمحاولة اتخاذ قرار بشأن الكلمات التي تعبر عن تلك الرؤية، عقدنا ست جولات تصويت. الجولة الأولى كانت صعبة، لأنها استلزمت الاتفاق على فعل الجملة. كان لكل مشارك صوتان، ولكن لم يسمح لهم التصويت بشأن شيء هو من اقترحه. عقب إجراء هاتين الجولتين، استقرت المجموعة على الفعل "يبتكر". فكان لهذا الفعل معنى مهم للمشاركين؛ فقد كان أكثر ملاءمة من كلمات مثل "يمكّن" و"يصل"، وأفضل من "يحسّن" (والذين شعروا أنه يوحي بشيء تدريجي أكثر). اتفقوا أنهم أرادوا أن يحدث المعهد تحولًا جوهريًا، لصنع شيء جديد.

عملوا بعد ذلك معًا ليتلاقوا حول المفعول به، أي، من المستفيد من مجهودات المعهد. بعد بعض الجدل، لم يستقروا على معلمي أو طلاب المدرسة الابتدائية، بل استقروا بدلًا من ذلك على جميع مواطني الدولة، "الشعب البرازيلي". قرروا معًا أنه في أحد الأيام لن يكون هناك طلاب غير ناجحين في البرازيل.

بعد جولات إضافية من التصويت، استنتج مشاركو ورشة العمل أنه ينبغي عليهم أن يناضلوا ليحولوا البرازيل إلى "مجتمع تعلم" دائم مدى الحياة. وبالتالي، بحلول نهاية ورشة العمل، قررت قيادة المعهد أن عبارة الرؤية المحددة الخاصة بالمؤسسة ينبغي أن تكون *"أن يوفر الظروف اللازمة لكي يصبح الشعب البرازيلي مجتمع تعلم"*. بالرغم من أنهم بدءوا ورشة العمل بنظرات مستقبلية شخصية صارمة نسبيًا، فإنهم خلقوا رؤية جماعية.

خلال شهور قليلة، طور المعهد خطة استراتيجية. سينشئ المعهد برامج لا تهدف فقط لتحسين التعليم بل إلى *تغييره*. سيقوم المعهد بمساعدة الناس لكي "يتعلموا كيف يتعلمون"، وكيف يدركون ويطورون مواهبهم الفريدة. كما سيشجع كل شخص لتقبل فكرة أنه ليس كل التعلم هو ما ينبع من التدريس؛ الكثير منه يختبره المرء خارج الحجرة الدراسية من خلال التجربة الإنسانية بأكملها.

صُممت الرؤية الجديدة والخطة الاستراتيجية لمعهد ناتورا لتمثل مبادئ إرشادية لقادة المؤسسة لسنوات مقبلة. حتى العمل الجاري بالفعل يمكن أن يُرى من خلال هذه العدسة الجديدة: بعد هذا المشروع بفترة وجيزة، وافقت وزارة التعليم

البرازيلية على توسيع برنامج قراءة وكتابة موجود بالفعل على نطاق قومي لأطفال مدارس التعليم الابتدائي. وقد أطلق المعهد هذا البرنامج في ٣١٠ مدارس، بالتعاون معها لتطوير مستلزمات الحجرة الدراسية، ولتعزيز جودة تدريب المعلمين. وتم استقبال هذا الأمر بشكل جيد جدًا، لدرجة أن المشروع أصبح الآن جزءًا من سياسة التعليم العام في الأمة بأكملها ويتم تنفيذه فيما يزيد على ألفي مدينة. وقريبًا سيصل ٧٢٠٠٠ مدرسة، و ١٤٠٠٠٠ معلم، وما يزيد على ثلاثة ملايين طفل في أنحاء البرازيل تقريبًا؛ تبدو الطاقة الكامنة لمستقبل البرازيل ومفهوم مجتمع التعلم ضخمة.

ابتكار رؤية استراتيجية جديدة

كما أوضحنا في ورشة عمل معهد ناتورا، فإن أحد أكثر التطبيقات الشائعة لعملية الخطوات الخمس الخاصة بنا تتمثل في تطوير رؤية استراتيجية جديدة؛ وهو مثال جميل للتحول في المنظور.

تناقش مؤلفات ثرية الطريقة المثلى لتحديد رؤية استراتيجية (وكيف ينبغي أن يتم تمييزها عن مهمة أو غاية أو هوية المؤسسة)، وهذا الكتاب لن يحاول حسم تلك المناقشة. ولكننا، والعديد من زملائنا في المجال، نعرّف بشكل عام الرؤية الاستراتيجية على *أنها صورة أو صندوق طموح يتعلق بالمستقبل المرغوب به بشكل أساسي (أو بديل ضروري)* عن *الصندوق الحالي*. تقترح خبراتنا في تقديم النصائح للشركات أن رؤية المؤسسة ينبغي أن تنطبق على كل مناحي عملها، وبالتالي تنطبق على كل موظفيها. فالرؤية الاستراتيجية الجيدة تكون بسيطة بل واضحة بشكل كافٍ ليفهمها الجميع، ولكن غنية وعميقة بالقدر الكافي، بحيث تكون آثارها على كل فعل في كل مجالات مؤسستك واضحة.

لقد رأينا العديد من المؤسسات لديها "رؤيات" سيئة للغاية، والتي تعتبر أشكالًا مختلفة من الرؤية التالية:

> *تتمثل رؤيتنا في زيادة ثروة أصحاب المصالح عن طريق تخطي توقعات العملاء حيال (يدرج هنا المنتج أو الخدمة) وتقديم فرص لموظفينا للحصول على حياة مرضية، بينما نحترم البيئة والمجتمعات التي نعمل بها.*

ليس هذا بالأمر الواعد! قد يرضي بشكل مؤقت بعض أصحاب المصالح، ولكنها صورة غير واضحة أو مميزة عن المستقبل. ينبغي ألا تكون رؤيتك شيئًا ملائمًا لمنافسك في حال أدرج اسمه عليها (ناهيك عن أن تلائم أية شركة عشوائية في أي مجال عشوائي، كما في الرؤية الموجودة في صفحة ٢٤٠).

إليك مثالين يتلاءمان مع هذا المعيار: رؤية معامل AT&T، منذ أواخر ٢٠١٢ كانت الرؤية "أن نصمم ونصنع في هذا العقد الشبكة العالمية الجديدة والعمليات وبرامج الخدمات التي تزيد الميكنة، مما يسمح بإعادة تخصيص الموارد البشرية من أجل عمل أكثر تعقيدًا وإنتاجًا".[٥] وكانت رؤية شركة بوينج المحفزة في الخمسينيات من القرن الماضي، حيث كان العالم قد بدأ في الانتقال إلى مجال السفر الجوي التجاري، تتمثل في "أن نصبح اللاعب المسيطر في الطيران التجاري، وأن نُدخِل العالم في عصر الطائرات".

المكونات الرئيسية للرؤية الاستراتيجية

أهم العناصر المكونة لبيان رؤية جيد البنية هي: ١) *الرؤية نفسها*: طموحات الشركة الرئيسية للمستقبل، ٢) *القيم* التي تبنى عليها الشركة والرؤية، ٣) *الوعود* التي تود الشركة أن تقطعها لموظفيها، وعملائها، وأصحاب المصالح الآخرين.

#١: الرؤية

الرؤية الاستراتيجية هي صرخة تشجيعية مصممة لتلائم مجموعة كبيرة ومتنوعة من الناس (خاصة موظفي وعملاء المؤسسة). من السهل الخلط بينها وبين "رسالة" الشركة (أو "غايتها")، وكلتاهما بالفعل قوالب ذهنية أساسية -أو صناديق- مع بعض الخصائص المتداخلة. ولكن نحن نرى الرؤية بشكل عام (أي، "ما نطمح أن نصبح عليه، أو نحققه، أو نبتكره") على أنها مبنية على رسالة الشركة (أي، "ما نؤيده وسبب وجودنا").[٦] في إطار العمل الخاص بنا، تميل الرسالة أو الغاية لأن تكون أكثر ثباتًا، ربما تتحول ببطء شديد وغير ملحوظ مع الوقت، كما لو كانت بطريقة ما متصلة بشكل أساسي بالجوهر الحقيقي للمؤسسة، "الحمض النووي" الخاص بها. وعلى النقيض، فإن الرؤية تتأمل في الاتجاه الذي يرغب قادة الشركة في سلكه في إطار زمني قصير نسبيًا أو متوسط (أي، رؤية استراتيجية لخمس سنوات أو لعشر سنوات أو لعشرين سنة). وتساعد الرؤية في الإجابة عن أسئلة مثل "ما المكان الذي أتوق أنا

ومؤسستي للوصول إليه من هنا؟"، وتعد الرؤية صندوقًا كبيرًا جديدًا وملهمًا يمكن أن نصنعه اليوم، والذي سنتمكن أنا وفريقي من ملئه بالكثير من الأفكار الجديدة المثيرة غدًا.

#٢: القيم

يجب أن تضم الرؤية القيم الأساسية -أو الأفكار التي نمتلكها عما ينبغي أن تكون عليه الأشياء- والتي تبنى عليها الشركة. بعض القيم شائعة الذكر هي: النزاهة، وإرضاء العميل، وروح الفريق، والأصالة. إليك بيان رؤية Avis Budget Group، المبنية على قيم الالتزام والنزاهة والمسئولية، "سوف تكون لنا الريادة في مجال المركبات المستأجرة عن طريق التركيز على العملاء، والموظفين، والنمو، والإبداع، والكفاءة. جميع هذه العناصر ستؤدي إلى محصلة من النجاح في النهاية، وتوضح أن Avis و Budget أكثر قوة معًا عما يمكن أن يكونا عليه منفردتين".[٧]

تقول شركة Land O'Lakes إن رؤيتها هي "أن نصبح واحدة من أفضل الشركات الغذائية والزراعية في العالم، بأن نكون الخيار الأول لعملائنا؛ الخيار الأول لموظفينا، مسئولين أمام أصحاب الشركة؛ ولنا الريادة في مجتمعاتنا". ووفقًا لموقعها، فإن القيم الأساسية لشركة Land O'Lakes هي "الناس" و"الأداء" و"الالتزام بالعميل" و"الجودة" و"النزاهة".[٨]

لنساعدك أن تبدأ التفكير في شركتك أو مؤسستك، قمنا بجمع قائمة من مثل تلك القيم. عند التفكير في رؤيتك والقيم التي ينبغي أن تعبر عنها، ابدأ بالنظر في القائمة الموجودة بصفحة ٢٤٣ ثم اختر، فلنقل، ثلاث، أو خمس، أو عشر قيم تعتقد أنها أكثر ما *تنطبق* على شركتك حاليًا (فيما بعد يمكنك أيضًا أن تستكشف قيمًا تعتقد أنه ينبغي على مؤسستك أن تؤيدها في المستقبل).

إضافة إلى استخدام تلك القائمة، قد تقضي بعض الوقت مع فريقك -حقًا، قد تنظم بعض جلسات التشعب/التقارب مكرسة لمثل تلك الأغراض- لصنع قائمة القيم الخاصة بك، وتدرسها لترى أي تلك القيم التي تعكس مؤسستك بشكل أفضل.

طريقة أخرى في التفكير بشأن "القيم" الأساسية لشركتك تتمثل في طرح أسئلة على نفسك مثل الأسئلة التالية: ما الذي سنكون أنا ومؤسستي على استعداد *للنضال* من أجله؟ ما الجوانب الجوهرية في شركتي التي أود أن أراها تنتقل لأطفالي؟ ما الذي آمل أن يخلد في الأذهان عني وعن شركتي؟ أي العناصر الأساسية الخاصة بشركتي، التي لو كانت على وشك أن تختفي، ستنتهي الأسباب التي تدفعني للعمل هناك؟

بالطبع، حتى عندما تقوم بهذا التفكير العميق، وتأتي بقائمة من القيم التي تبدو في غاية الأهمية، لن تكون بالضرورة قادرًا على إيجاد توافق في الآراء بشأن ما ترمز له، وما ينبغي أن تكون آثارها على بيان الرؤية الخاص بك. يمكن أن يحمل أي هذه القيم معاني مختلفة لمجموعات مختلفة من الأطراف المعنية. ولكن من خلال بذل قصارى جهدك لتحديد مجموعة قيم متفق عليها، لن تبدأ فقط في فهم موقع مؤسستك اليوم، بل أيضًا "موقعها المستقبلي المفضل بشكل أساسي"، أو "رؤيتها المفضلة بشكل أساسي عن المستقبل" كما ينبغي أن يكون.

٥٥ قيمة				
الابتكار	السرعة	**الأداء**	التمييز	**الخدمة**
النزاهة	**الولاء**	الانسانية	**التوجه العالمي**	الحماس
إرضاء العميل	الكفاءة	**صنع قيمة**	البساطة	**الشراكة**
روح الفريق	**روح النضال**	الامتياز	**التواصل المفتوح**	التوافر
الاحترام	الانفتاح	**النجاح**	الاستبصار	**التطوير الذاتي**
الجودة	**السعادة**	التكيف	**الأصالة**	اللباقة
روح المبادرة	التنافسية	**الثقة**	الموهبة	**التعدد**
المسئولية	**الشغف**	القرب	**الفخر**	الشجاعة
الحرية	الطموح	**الابتكار**	الرغبة	**المبادرة**
الاحترافية	**التواضع**	المسئولية الاجتماعية	**المراعاة**	التقاليد
إمكانية الوصول	الاستدامة	**المساواة**	الإصرار	**السرية**

#٣: الوعود

بيان الرؤية الخاص بك ينبغي أيضًا أن يعبر عن الوعود التي تحب أن تقطعها لأصحاب المصالح في مؤسستك. ما خططك الكبرى؟ أهم طموحاتك؟ ما الذي تأمل أن تحققه، وعلى مدى أي فترة زمنية؟ شركة Progressive، شركة التأمين على السيارات المدرجة في قائمة مجلة فورشن لأعلى ٥٠٠ شركة أمريكية في إجمالي العائدات، تقول إن رؤيتها هي "أن نقلل من الصدمة الإنسانية والتكاليف الاقتصادية المرتبطة بحوادث السيارات. ونقوم بذلك من خلال تزويد عملائنا بخدمات

مخصصة لمساعدتهم على إعادة ترتيب حياتهم مرة أخرى بأسرع ما يمكن".[٩] وتقدم شركة جنرال موتورز وعدًا محددًا للغاية: "على مدى المائة عام المنصرمة، كانت شركة جنرال موتورز رائدة في مجال صناعة السيارات العالمية. وفي المائة عام المقبلة لن يكون هناك أي فرق. تلتزم شركة جنرال موتورز بأن تأخذ موضع الريادة في مجال الدفع بالوقود البديل".

ستعرف أنك تمتلك رؤية استراتيجية جيدة، إذا:

- *كانت تغير الطريقة التي من خلالها ترى مؤسستك أنت وزملاؤك.* على سبيل المثال، كانت الرؤية المشهورة لشركة سوني من قبل: "أن نصبح الشركة التي تشتهر بتغيير الصورة العالمية عن صورة الجودة الضعيفة للمنتجات اليابانية". لقد تخيلت فاصلًا واضحًا عن الماضي، صورة واضحة عن "قبل" و"بعد".
- *كانت سهلة الفهم، ومُذكّرة، ومعقولة، وعملية.* بيان الرؤية الخاص بشركة 3M هو "أن نحل المشكلات غير المحلولة بطريقة إبداعية".
- *كان تسهل مشاركتها فيما بين الأشخاص التي تؤثر عليهم، وتحفز أصحاب المصالح الرئيسيين.* فعلى سبيل المثال، كان بيان الرؤية الأصلي لشركة مايكروسوفت "كمبيوتر على كل مكتب في كل منزل" أفضل بكثير من بيانات مثل "نحن نريد أن نكون شركة الأحذية رقم ١ في العالم"، أو "سنعمل دائمًا لنكون الشركة الأولى في مجال تصنيع ألواح جدارية على مستوى قومي". فكانت شركة مايكروسوفت محددة للغاية بشأن ما كانت تأمل أن تحققه (وقدمت صورة حية لتعكسها). أن نكون رقم ١ (أو رقم ٢، في هذا المجال) تعد عبارة قابلة للتفسير بطرق مختلفة وغامضة، حيث إنها مرهونة بفعل "نكون". ما الذي يعنيه تحديدًا أن "تكون" رقم ١ أو ٢؟ هل يستلزم ذلك مستوى معينًا من العائدات السنوية؟ حصة في السوق؟ نحث الشركات على استخدام أفعال العمل في بيان الرؤية الخاص بها ليجعل ما تود الشركة تحقيقه في غاية الوضوح.
- *كانت تميز المؤسسة عن منافسيها بطرق محددة.* لدى شركة Ben & Jerry's "رسالة منتج" بشأن أفضل آيس كريم من حيث الجودة مصنّع باستخدام مكونات صحية، بالإضافة إلى "رسالة اقتصادية" تركز على النمو المستديم والمربح مع فرص متوسعة للموظفين، ولكن أكثر ما يميزها هو "الرسالة الاجتماعية" الخاصة بها، وتتمثل في إطلاق طرق مبتكرة لتحسين

جودة الحياة على مستوى محلي وقومي وعالمي.

- *كانت تحتوي على عناصر نوعية، ومعايير نجاح تتخطى طرق القياس التقليدية.* على سبيل المثال، لم يكن بيان الرؤية الخاص التاريخي بشركة سوني يتمثل فقط في "مضاعفة حصتنا في السوق"، أو "تحقيق عائدات تصل لمليون دولار"، بل كانت مقنعة، خاصة في هذا الشأن؛ بدلًا من تحديد مقياس مالي، قدمت الشركة الوعد غير العادي الجريء بشكل ملحوظ، وهو تغيير إدراك العالم لجودة المنتجات يابانية الصنع.
- *أمكن أن يصدق عليها أصحاب المصالح الرئيسيين.* على سبيل المثال، أن تكون مقبولة من الناحية الأخلاقية، وقابلة للتطبيق، وقابلة للاستمرار اقتصاديًا، وتساعد على توحيد وإلهام جميع المعنيين، ومبنية على قيمك الأساسية. كما أكدنا خلال هذا الكتاب، فإن الصندوق الجديد، إذا صنعته بشكل صحيح، قد يساعدك على تقريب الأشخاص داخل وخارج مؤسستك، موحدًا نظرتهم المستقبلية حول موضوع مشترك، أو فكرة مشتركة، أو شعور مشترك بالغاية والإمكانية.

تعد صياغة رؤية جماعية بمثابة تحد ضخم، لأنه لا يتطلب الإبداع فقط بل يتطلب أيضًا انضباطًا كبيرًا وتفكيرًا تفصيليًا. فعندما تبحر أنت ومجموعتك في هذه العملية، تكون الوجهة غير معلومة. قد تكون العملية صعبة، خاصة للأشخاص داخل المؤسسة الذين يركزون غالبًا (أو دائمًا) على التفكير الاستنباطي، والمنطقي، و"القابل للإثبات". كما رأينا، فإن الأولوية التي تضعها العديد من المؤسسات على المدى القصير غالبًا ما تصنع محفزات تدعم بشكل كبير مثل ذلك التفكير التحليلي التقريبي بدرجة عالية. ولكن وضع رؤية لمؤسستك يتطلب منك استخدام كل من الاستقراء والاستنباط، لتتبنى عقلية مستقبلية، مع التركيز على الاحتمالات على المدى الطويل، لتتأمل ما الذي قد يحمله المستقبل لك ولزملائك، بل وكيف بوسعكم تشكيل هذا المستقبل بأنفسكم.*

فكر فيما يهمك أكثر شيء؛ والمشكلات التي تود أن تساعد في حلها؛ والمشكلات التي يمكنك أنت فقط حلها. فكر أين تود أن تذهب بالتحديد، وما تود أن تفعله عندما تصل هناك.

* لمزيد من المعلومات عن الرؤية الاستراتيجية، انظر de Brabandere, The Forgotten Half of Change.

الفصل التاسع
تخيُّل المستقبل

الخيال العلمي اليوم هو حقائق الغد.

–ستيفين هوكينج، عالم فيزياء ومؤلف وعالم فلكي شهير

السيناريوهات هي تطبيق ممتاز وقوي لعملية التفكير في صناديق جديدة؛ التي قمنا باستكشافها. إن قدرتها الرائعة على تحسين التفكير الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى معترف بها بوجه عام؛ لكنها تظل غير مستغلَّة بشكل كبير. سنوضح في هذا الفصل ما نعنيه بـ"السيناريوهات"، حيث إنها مصطلح رأينا العديد من الناس في مجال التجارة يستخدمونه بشكل مختلف عما نفعل نحن، ثم نوضح كيف نخطو بشكل منظم الخطوات الخمس نحو بناء واستخدام السيناريوهات، وبذلك تكون مستعدًا بشكل أفضل لما لا يمكنك التنبؤ به.

كيف يمكنك تخيُّل عدة سيناريوهات محتملة للمستقبل

تخيل أنك مدير تنفيذي كبير في شركة دور السينما AMC Theaters ومجتمع مع زملائك في مكتب فخم في المقر الرئيسي للشركة بمدينة كنساس، ميسوري، في حلقة عمل على مدار اليوم بشأن مستقبل الأفلام. التغيرات البنائية في عادات مشاهدة الأفلام تزيد القلق بشأن أرباح الشركة. ملايين من الأشخاص الذين اعتادوا على الذهاب إلى مجمع السينمات المحلي يجلسون الآن في المنزل، منفقين ما يساوي "تذكرة" واحدة، مستخدمين خدمات مثل نتفليكس. تخيل أنه بنهاية حلقة العمل هذه التي استمرت اليوم بأكمله، سيكون لدى فريقك ثلاثة أو أربعة سيناريوهات؛

سيناريوهات بديلة ممكنة للمستقبل لكن بعيدة الاحتمال؛ متعلقة بالحال الذي قد تكون عليه التجارب السينمائية عام ٢٠٢٥!

بما يشبه إلى حد كبير الأفلام التي تعرضها AMC، يجب أن يروي كل سيناريو قصة مميزة، ويقدم رأيًا مختلفًا إلى حد بعيد عن المستقبل. في نهاية ورشة العمل الخاصة بك، أحد السيناريوهات التي تتوصل إليها يسمى "عالم مناسب للأسرة"، متخيلًا عالمًا يكون فيه الحفاظ على الأسرة بكاملها لائقة وخالية من الأمراض أمرًا بالغ الأهمية. وفق هذا السيناريو، قد لا يعود "الذهاب إلى مشاهدة الأفلام" نشاطًا يشمل فقط الجلوس وتناول الفشار مما قد يجعله كثير المخاطر، لكن ربما بدلًا من ذلك تقدم لياقة بدنية قوية وفوائد صحية للأسرة بأكملها. وسيناريو آخر يسمى "عالم الترفيه"، لأنه يتوقع عالمًا جديدًا من الترفيه، حيث كل شيء مصمم ليرضي الأذواق والرغبات الفردية. وفق هذا السيناريو، ربما تقدم AMC خبرات سينمائية مخصصة متعددة الحواس، التي مع كونها معدلة لتناسب كل الأذواق والاهتمامات الفردية، لا تزال تتم بشكل جماعي. يشاهد الشخص الفيلم الذي يختاره دون أن يضطر للاتفاق عليه مع أصدقائه وعائلته (وربما دون أن يقلق بشأن رعاية الأطفال). ربما يحصل كل مشاهد على سماعات رأس مخصصة تبث واقعًا افتراضيًا (وأدوات حثية حديثة أخرى لم تُخترع بعد) ليختار ويستمتع بتجارب فردية، سمعية بصرية بمواصفات عالية. يقوم موظفون بالإشراف على الأطفال الصغار لتحرير الوالدين، ووقت بداية ونهاية كل تجربة شخصية في كل صالة عرض مصمم، بحيث تصل العائلات إلى مجمع السينمات وتغادره معًا.

فكر للحظة، ما السيناريوهات الأخرى المحتمل حدوثها فيما يتعلق بالتجارب السينمائية، نحو عام ٢٠٢٥. هل يمكنك التوصل إلى سيناريو أو اثنين إضافيين بعيدي الاحتمال لكنهما معقولان؟

هذا هو شكل التفكير وفق السيناريوهات الذي يعد أحد أكثر التطبيقات إثارة وفاعلية لأسلوبنا الخاص بالصناديق الجديدة. وهويشتمل على بناء صناديق جديدة (أو تعزيز صناديق موجودة بالفعل) من أجل الاستعداد للمستقبل. عادة يتشوق الناس لمعرفة: "من أين ستأتي الأزمة التالية؟ كيف يمكنني الاستعداد لها؟". يريدون أن يعرفوا إلى أين تتجه الأسواق التي لها علاقة بمؤسساتهم، لكنهم لا يعلمون كيف يبنون مجموعة كبيرة من الفرضيات. "هل مستقبلي فقط في الأسواق الناشئة؟ هل لا تزال هناك إمكانيات لمؤسستي في أرض الوطن؟".

في تلك المواقف، غالبًا ما نستخدم تدريبات رسم سيناريوهات، باستخدام سيناريوهات تبدأ بـ "ماذا إذا" و"لكن إذا"؛ أي صور للمستقبل مبنية على فرضيات بعيدة؛ لتكوين صناديق جديدة واختبار إجهاد الصناديق الحالية. سنواجه جميعًا في المستقبل تطورات غير متوقعة وربما غريبة، لذلك يجب أن تكون الصناديق الجديدة الأكثر قوة قادرة على مساعدة الشركات على الصمود؛ والازدهار؛ في الظروف غير المتوقعة على الإطلاق. كشف صناديق جديدة لأكبر عدد ممكن من الأحداث المحتمل وقوعها يسمح لك بتقويتها من أجل كل من الحاضر والمستقبل.

على سبيل المثال، عندما عطل هجوم ١١ سبتمبر الإرهابي، عام ٢٠٠١، مجال الطيران الجوي، لم يكن لدى العديد من شركات الطيران الكبيرة سوى مجال ضيق للغاية للمناورة؛ أفلست شركة US Airways عام ٢٠٠٢ بعد انخفاض معدلات تغطية الفوائد لديها، وتبعتها شركات أخرى في نهاية المطاف. لكن شركة Southwest كانت لديها مستويات مديونية منخفضة ومبلغ نقدي كبير، مما جعلها "مستعدة" أكثر للتغيرات غير المتوقعة التي حدثت في الطلب وأسعار الوقود. بعبارة أخرى، كانت محترسة، كانت مستعدة لإعادة التقييم، وكنتيجة لذلك، ظلت رابحة أثناء الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٢ وزاد حضورها في كل أنحاء الدولة. السيناريوهات هي أداة يمكنها مساعدة أية مؤسسة لتكون مستعدة بشكل أفضل.

مجموعة السيناريوهات عادة ما تضم ثلاثة أو أربعة سيناريوهات متميزة ومختلفة جدًا. لا يحتمل وقوع أي من السيناريوهات بكامل تفاصيله؛ في الواقع المستقبل "الحقيقي" يحتمل أن يضم عناصر من كل السيناريوهات. لكن، لا يزال كل منها معقولًا، لذلك يمكنك محاولة تخيل الكيفية المحتملة لتغير الأمور بالنسبة لك ولمؤسستك وفق كل سيناريو. وكل منها يثير أفكارًا مختلفة، ويشير إلى فرص وأخطار مختلفة. بوضع هذه المجموعة من الصور المحتملة للمستقبل في الاعتبار، سيصبح حسك بما يمكن أن يحدث أكبر وأغنى وأوسع خيالًا. بوضع مثل هذه السيناريوهات، يمكن النظر لكل منها "كصندوق" جديد؛ يمكنك مساعدة مؤسستك على اتخاذ قرارات أفضل وأقوى. تمكنك السيناريوهات أيضًا من تطوير لغة ووجهة نظر مشتركة مع زملائك، وذلك "صندوق" شائع أوسع نطاقًا فيما يتعلق بما يمكنكم التفكير فيه معًا عند التحدث عن المستقبل والتخطيط له.

بمجرد تركيزك على بضعة سيناريوهات، يمكنك أن ترسم استراتيجية مؤسستك؛ وتصبح مستعدًا بشكل أفضل كثيرًا للأحداث المستقبلية؛ عن طريق

مناقشة واستنباط الطرق المتنوعة التي قد تتفاعل بها مؤسستك وتستفيد من كل سيناريو محتمل. على سبيل المثال، في العالم المناسب للأسرة، قد تطور خططًا معمارية لصالات السينما تضم دراجات ثابتة بدلًا من المقاعد. أو ربما تسعى إلى بائعي الطعام الذين يقدمون أطعمة شهية نباتية عضوية صحية، بدلًا من الوجبات السريعة المليئة بالدهون. أو ربما تصمم مدرجًا ضخمًا مع مضمار جري خارجي محاط بشاشات تعرض فيلمًا يمكن للراكضين مشاهدته أثناء ركضهم عبر المضمار.

بحسب تعبيرنا، السيناريو يشير إلى صندوق جديد، أو قالب ذهني، يتعلق بمستقبل مختلف وغالبًا "بعيد الاحتمال". السيناريو هو مستقبل متخيل بشكل عام، بجانب القصة التي تستحضر كيفية انتقالك من حالتك اليوم إلى ذلك المستقبل، وليس حلًا أو نتيجة معينة. لكن الأفراد والشركات والآخرين يمكنهم الاستفادة بشكل عملي وقيم من مثل هذه السيناريوهات، اعتمادًا عليها كإطارات عمل ونقاط مرجعية تُكتسَب منها استراتيجيات ومنتجات وأساليب خاصة جديدة وابتكارات أخرى من هذا القبيل. إذًا عند النظر إلى سيناريو العالم المناسب للأسرة؛ الصندوق الجديد؛ نجد أن الدراجات الثابتة وعروض الأطعمة العضوية والمدرج الدوار للركض/ مشاهدة الأفلام هي أمثلة للكيفية التي قد تقرر بها إحدى المؤسسات (في مثالنا، AMC Theaters) الاستجابة للسيناريوهات والاستفادة منها. وكما أكدنا سابقًا، من المحتمل أن تجد نفسك مستخدمًا (ورافضًا) لأجزاء متباينة من كل سيناريو من السيناريوهات التي بنيتها. كمدير تنفيذي في AMC Theaters، ربما تقرر أن تصمم تجربة سينمائية مستقبلية اعتمادًا على جوانب، على سبيل المثال، من اثنين مختلفين (أو أكثر) من السيناريوهات. قد توصي بجعل الأطعمة العضوية الصحية متاحة لكل مشاهد في كل صالات العرض (في ضوء سيناريو العالم المناسب للأسرة)، بينما تشجع أيضًا تطور التجارب السمعية البصرية ذات المواصفات العالية لكل فرد (اقتباسًا من سيناريو عالم الترفيه).

نظرًا إلى مدى التعقيد الذي يميل العالم الحديث إلى أن يكون عليه، ونظرًا إلى كل توليفات التوجهات التي يمكنها أن تحدث لإثارة تغييرات وتحديات جديدة، غالبًا ما تقدم السيناريوهات شعورًا جيدًا بالبساطة والوضوح. من الصعب جدًا تتبع عشرين أو ثلاثين توجهًا مثلًا في نفس الوقت، ثم يكون عليك محاولة تخيل كل النتائج المختلفة التي قد تحدث بناءً على كون أي التوجهات الأكثر تأثيرًا وأهمية في النهاية. في المقابل، السيناريوهات، كما سترى، "تُصنع من" التوجهات الرئيسية التي قررت

بالفعل أنها الأكثر إلحاحًا، بالإضافة إلى تحليلك المتعلق ببعض الاحتمالات المبالغ فيها والتي قد تؤثر على كيفية سير هذه التوجهات خلال السنوات القليلة التالية. وفي النهاية، يحمل كل سيناريو قصة مميزة تتعلق بالخطوات التي يجب أن تحدث، لتجعل الكون الجديد الذي تتخيله ممكنًا بالفعل. سيناريو العالم المناسب للأسرة، على سبيل المثال، قد يكون قائمًا على تحليلك لتوجهات مثل التحضر وبدانة الأطفال والتكنولوجيا صديقة البيئة وبعض الأحداث الجامحة، وإن كانت غير محتملة الحدوث. والقصة أو "خلفية الأحداث" وراء سيناريو العالم المناسب للأسرة قد تكون كالتالي: "المدن في كل مكان تبعد المزيد والمزيد من الناس، بعيدًا عن الضواحي (ليسكنوا أو ببساطة يستمتعوا بالرفاهية والتجارب الأخرى في المساء وعطلات نهاية الأسبوع). بينما تتعمق أزمة بدانة الأطفال، تبحث الأسر بشكل متزايد عن فرص لتناول وجبات صحية وممارسة التمرينات الرياضية معًا. الأخطار المتزايدة المتعلقة بتلوث الهواء والماء والأرض تدفع الناس للبحث عن حلول صديقة للبيئة لكل شيء يقومون به، مما يؤدي إلى مطاعم وساحات رياضية وصالات عرض أفلام جديدة واعية بيئيًا".

باختصار، السيناريو يصف مستقبلًا بالإضافة إلى الخطوات المطلوبة لتحقيقه.

عالم (وتاريخ) السيناريوهات

استخدام السيناريوهات، والذي له تاريخ عسكري طويل، دخل عالم التجارة عن طريق بيير واك في شركة Royal Dutch/Shell في السبعينيات من القرن العشرين. اندهشت شركة شيل Shell، مثل العديد من منافسيها، بزيادة قوة منظمة الأوبك، والموجة الأولى من مناصرة البيئة. كانت شركة شيل متحمسة لإنتاج مجموعة من الخيارات الاستراتيجية، وباستخدام السيناريوهات (على سبيل المثال، توقع فائض عن الاستيعاب في مجال ناقلات البترول)، كان التنفيذيون في شيل لسنوات مستعدين باستمرار وبشكل أفضل للاستجابة للتغييرات المستمرة في السوق الخاص بهم أكثر من نظرائهم.

بمرور الوقت، مجموعة من المؤسسات الأخرى، من جنرال إلكتريك إلى شركات استشارية متنوعة، طبقت سيناريوهات متنوعة في أعمالها. صناع السيارات تخيلوا مجموعة من نتائج حوادث تصادم السيارات. مصنعو محركات الطائرات النفاثة

فحصوا كفاءة منتجاتهم في مواجهة كل أنواع الأخطار: الماء، الرياح، أسراب طيور النورس. وضعت شركات العطور أشخاصًا في غرف اختبار تحاكي مناخ أماكن مثل سيبيريا وغابات الأمازون والصحراء الكبرى، كل ذلك من أجل اكتشاف مدى دوام الروائح المختلفة. أجرت العديد من الشركات تدريبات "رسم سيناريوهات" مفصلة تشمل أسابيع إن لم يكن شهورًا من البحث المفصل وتحطيم الأرقام.

على الرغم من ذلك، لعدة أسباب، ما زلنا نعتقد أن تدريبات السيناريو غير مستغلة بشكل كاف. يعتقد بعض المديرين التنفيذيين أنها تحتاج إلى وقت ومال أكثر من اللازم. يجادل آخرون أن الأسواق تتغير بسرعة كبيرة بشكل لا يجعل لمثل هذه السيناريوهات فائدة كبيرة. البعض يدّعي أن استخدام مصطلح *تخطيط* في "تخطيط السيناريوهات" في حد ذاته يؤكد بشدة على الاستنباط، بينما دور السيناريوهات هو توسيع تفكيرنا. لكن، فوق كل هذه الأسباب، نحن نعتقد أن العديد من القادة منزعجون من طبيعة السيناريوهات الاستكشافية والمثيرة؛ لأن بعض الأشخاص لا يريدون لمداركهم أن تتوسع. وحتى بالنسبة لهؤلاء المنفتحين حيال الأمر، هناك شيء أساسي آخر وراء عدم اليقين المتأصل في استخدام السيناريوهات، وهو حقيقة أنها فن أكثر من كونها علمًا. لا يمكنك أن تثبت بشكل استنباطي دقة أو قيمة سيناريو ما. لا يمكنك أن تعرف *مسبقًا* ماذا سيكون تأثيره الحقيقي، أو إذا ما كان أحد السيناريوهات سينتهي بشكل أفضل من غيره. يجب أن يمر وقت قبل أن ترى آثاره الفعلية.

لكن عندما يتعلق الأمر بالتفكير في صناديق جديدة، فنحن نعتقد أن السيناريوهات الخيالية الغامضة التي سنعلمك بناءها ستكون ذات قيمة هائلة على الدوام تقريبًا. لن تشعر فقط بالراحة مع سماتها الأكثر غموضًا، بل ستتحمس لها، ناظرًا لها كمفتاح لمجموعة من الصناديق الجديدة، والفرص الجديدة. السيناريوهات التي تتخيلها ستتغلغل في عقلك والاستراتيجيات التي تنتهجها، مساعدة إياك على اتخاذ قرارات جماعية أفضل بشكل عام. لقد رأينا العديد من الشركات التي أصبحت مستعدة للمستقبل بشكل أفضل إلى حد كبير عن طريق بناء وتأمل والاستجابة حتى لأبعد السيناريوهات احتمالًا. لنكون واضحين، ما يحمل قيمة في النهاية هو طرح الأسئلة واستكشاف ردود أفعال فعالة، والاستعداد بشكل أفضل لأي حدث يجلبه المستقبل، و"التفكير وفق السيناريوهات" والارتباط *بالاستراتيجية*، وليس السيناريوهات في حد ذاتها.

لا يلزم أن تكون عملية وضع السيناريوهات مهمة مستهلكة للوقت. ستحتاج للاستعداد مسبقًا، وعند ذلك نوصيك بأن تخصص على الأقل نصف يوم لتدريبات السيناريوهات الموصوفة في هذا الفصل، مع المتابعة المطلوبة بعد ذلك أيضًا. لكن منهجنا هو عملية فعالة نسبيًا.*

عند وضع السيناريوهات، نشجعك أن تضم في فريقك، أو في مؤسستك، هؤلاء الذين لديهم المسئولية والسلطة لاتخاذ وتنفيذ قرارات أساسية، بدلًا من فريق متخصص لوضع السيناريوهات يعمل بشكل منفصل. لقد وجدنا أنك بحشد الأشخاص الأساسيين ستسترد في التأثير ما قد تخسره في الدقة (أي، عن طريق عدم إجراء البحث والتحليل المكثف والمستهلك للوقت المرتبط بتخطيط السيناريوهات التقليدي). إذا وضعت أنت وزملاؤك بعض السيناريوهات، فسيزداد شعوركم بالامتلاك تجاهها بشكل كبير. وذلك يعني أنه سيكون من المحتمل جدًا أنك، وكذلك هم، تستمدون قيمة عملية منها. نحن نعتقد أن الأمر ينطبق على العديد من أنماط المؤسسات والمنظمات، مثل رئيس تنفيذي وفريقه الإداري، أو مديري وحدة تجارية، أو قادة عمل صغير أو مشروع أسري.

بالنسبة إلى قيمة السيناريوهات، كن صبورًا. لقد وجدنا أن الفائدة نادرًا ما تكون مباشرة أو واضحة؛ ولا تنبع من أي توقع صريح. بالأحرى، قيمة وضع السيناريوهات ستأتي مما تتعلمه أثناء عملية ابتكارها، وبعد ذلك من خلال استكشاف انعكاساتها على عالمك. كما قال أوليفر ويندل هولمز، الابن، قاضي المحكمة العليا في الولايات المتحدة ذات مرة: "عندما يتمدد العقل البشري لاستيعاب فكرة جديدة، لا يعود أبدًا إلى حجمه الأصلي".

هناك فارق إضافي واحد بين أغلب المناهج التقليدية للسيناريوهات، ومنهج التفكير في صناديق جديدة: أغلب المناهج التقليدية تعتمد على التوجهات الكاسحة وتحليلاتها كنقاط البيانات الرئيسية والأكثر أهمية، بينما، في منهجنا، *فالبطاقات*

* هناك عدة مناهج للسيناريوهات: على سبيل المثال، وضع محاور محددة لعدم اليقين وانبثاق السيناريوهات من الأرباع المختلفة، أو منهج "شكلي" يتضمن وضع أوجه محددة لعدم اليقين ومجموعة من النتائج المحتملة لكل منها. هذه المناهج، المعروفة في أوساط السيناريوهات، تختلف عن المنهج الذي سنطرحه هنا، لكننا نؤيد بصدق إضافة الإبداع والتفكير الشامل إلى هذه المناهج أيضًا.

الجامحة والاحتمالات المبالغ فيها المبنية على مثل تلك التوجهات الكاسحة على نفس القدر من الأهمية. في هذا الشأن، فكر في السؤال التالي:

ما احتمالية أنك بعد خمس سنوات من الآن سيتعين عليك الدفع مقابل خدمة البحث على جوجل؟

أغلب الناس ستقول، "صفر".

الآن فكر في ذلك السؤال بصيغة مختلفة: لنفترض أنك، بعد خمس سنوات من الآن، عليك *الدفع* مقابل خدمة البحث على جوجل. كيف حدث ذلك؟ سيقدم نفس هؤلاء الأشخاص بسرعة مجموعة من الاحتمالات: الحكومات المتعطشة للمال أجبرت على البحث عن مصادر جديدة للضرائب؛ نقص عالمي في الوقود تسبب في ارتفاع هائل في أسعار الطاقة، مما أجبر شركة جوجل، بمجموعات خوادمها الضخمة، على البدء في فرض رسوم مقابل خدماتها. أو ربما خوارزمية مغيرة لقواعد اللعبة مكّنت شركة جوجل من فرض رسوم مقابل نتائج البحث المتميزة.

في لحظة واحدة، أصبح المستحيل واقعًا. وإذا طرحت السؤال الأول مرة أخرى، فستجد إجابات الناس قد تغيرت؛ التفكير وفق سيناريوهات يوسع حدود الممكن في عقولنا.*

ابنِ سيناريوهاتك الخاصة

لوضع سيناريوهاتك الخاصة، ستعتمد على العملية ذات الخمس خطوات، وفي النهاية ستكون قد مررت على العديد من الخطوات أكثر من مرة، في حالتي التحضير لبناء السيناريوهات وإنتاجها بالفعل. من المحتمل أنك ستحتاج إلى بضعة أيام أو ربما أسابيع (أو عدة أشهر تحت ظروف معينة) لتجري البحث وتقوم ببعض العصف الذهني التمهيدي.

هناك أربعة قوالب بناء رئيسية لتكوين السيناريوهات.

١. *مدخلات، مثل التوجهات*: توجهات طويلة المدى واسعة، رئيسية، احتمال حدوثها كبير، تؤثر على مجالك؛ أشياء مثل الزيادة في شبكات التواصل

---

* هذا التدريب الفكري كذلك يعيد توضيح الفرق بين التفكير التنبؤي والتفكير المستقبلي الذي استطلعناه سابقًا، من ناحية الطرق الاستنباطية مقابل الطرق الاستقرائية للتفكير في المستقبل.

الاجتماعي ورقمنة المعلومات، نقص موارد طبيعية معينة، الاحتباس الحراري، النمو المتسارع المتوقع في أسواق العمل والاستهلاك في دول مثل البرازيل وروسيا والهند والصين. بعض هذه الأمور يمكن أيضًا أن يتم العلم بها عن طريق دراسة المستهلك أو الذكاء التنافسي أو أدوات أخرى.

٢. *البطاقات الجامحة أو الاحتمالات المبالغ فيها:* عوامل قد يكون لها أثر مهم على التوجه المتعلق بها، رغم أن ذلك غير مرجح بدرجة كبيرة: على سبيل المثال، خطر وقوع حادث نووي مدمر، احتمالية انقسام الولايات المتحدة إلى دولتين، خطر تصاعد سعر النفط بدرجة كبيرة، إلى حد يجعل كل وسائل النقل العامة تعتمد على الغاز الطبيعي بدلًا منه، احتمالية كون ٧٥٪ من أقوى قادة المؤسسات عام ٢٠٢٥ من النساء، فكرة أن وجود طفرة علمية تمكن جميع البشر من الحياة بعد عمر يتخطى المائة عام، زيادة القوة الآسيوية مما يؤدي إلى عالم يتم فيه كل التواصل العالمي تقريبًا بلغة الماندرين. مثل هذه البطاقات الجامحة تستخدم، بشكل جوهري، "الاختبار" أهمية وملاءمة التوجهات الكاسحة التي تنظر فيها.

٢. *المتغيرات:* مواقف متخيلة من واقع الحياة يحتمل فيها استمرار التوجهات الكاسحة الحاسمة. على سبيل المثال، إذا كانت مؤسستك عبارة عن جريدة محلية وبعض التوجهات الكاسحة الرئيسية هي تلك المذكورة في قالب البناء ١، المذكور أعلاه، أحد المتغيرات قد يكون "تغطية مؤتمر صحفي في البيت الأبيض عام ٢٠٢٥" بينما متغير آخر قد يكون "إعلان الطقس اليومي عام ٢٠٢٥" أو "توظيف صحفيين ومراسلين عام ٢٠٢٥".

٤. *فرضيات:* احتمالات (مبنية على العصف الذهني) بشأن ما يمكن أن يحدث وما يمكن أن يترتب على كل من المواقف المختلفة. على سبيل المثال، بالنسبة لمتغير "إعلان الطقس اليومي عام ٢٠٢٥"، إحدى الفرضيات قد يشار إليها باسم "عالم رباعي الأبعاد"، ويستلزم ذلك كرة أرضية متحركة متعددة الأبعاد، صورة ثلاثية الأبعاد، تقفز على شاشة جهاز الآي باد الخاص بك أو أي جهاز لوحي آخر، وتتيح لك معرفة حال الطقس ذلك اليوم، في أي مكان في العالم، بتحريك إصبعك تجاه المكان الذي يهمك أكثر من غيره على الكرة الأرضية. ربما تقدم الصورة ثلاثية

الأبعاد إشارات تحذيرية تخص أنماط الطقس الخطيرة، والأخطار طويلة المدى مثل ظاهرة إل-نينيو. نحن عمومًا نشجع المشاركين لوضع أربع فرضيات لكل متغير.

أثناء استعدادك لوضع سيناريوهات باستخدام منهج الصناديق الجديدة، ستصنع قائمة من التوجهات والبطاقات الجامحة، وستستخدمها أنت و/أو فريق أساسي صغير من زملائك لرسم مجموعة من المتغيرات. أنت والمشاركون ستبنون عندئذ مجموعة من الفرضيات متعلقة بكل متغير وتنظمونها، بعد العصف الذهني والمناقشة، لتشكل سيناريوهات تقريبية. ثم ستصقل أكثر "المواد الخام" للسيناريوهات كما تحتاجها، وتبني القصص الكاملة ومواد التواصل، وتحدد انعكاساتها على مؤسستك فيما يتعلق بالاستراتيجية والقرارات الرئيسية.

هناك مرونة كبيرة في قالبنا. قد تقرر ضرورة قضاء عدة ساعات في جزء واحد فقط من العملية أو البحث عن طرق لتوفير الوقت في مجالات أخرى. قد تستعد مع اثنين من زملائك، وتشكل "ورشة سيناريوهات" مع مجموعة صغيرة من زملاء موثوقين، قبل استكشاف الآثار المترتبة بعد ذلك. يختار بعض العملاء حضور سلسلة من ورشتين أو ثلاث أو حتى أربع، على سبيل المثال، واحدة للخوض في التوجهات، وأخرى لوضع سيناريوهات تقريبية، وأخريات لتكوين وجهة نظر عن الآثار المترتبة والأفعال المطلوب القيام بها. إذا كانت لديك ورشة، فإن تحديد شخص ما لتسهيل المناقشات العامة أمر مهم؛ على هذا الشخص تقديم المنهجية، ولاحقًا، الإشراف على المناقشة عند وضع السيناريوهات. يجب أن يكون هذا الوسيط على دراية بالمنهج والتحضير الذي قمت به. يجب أيضًا أن يكون شخصًا قادرًا على تحريك المجموعات، وسيكون مثاليًا إذا لم يكن مرتبطًا بالمشروع (على سبيل المثال، من مجال آخر في الشركة، أو حتى من خارج الشركة).

المفتاح هو جعل المستخدمين النهائيين للسيناريوهات يشاركون بالفعل في وضعها بطريقة ما، على أقل تقدير بالمساعدة في تحديد التوجهات واستكشاف الآثار المترتبة عليها، لكن الوضع المثالي هو المشاركة في العناصر الإبداعية من الجهد المبذول، أيضًا.

تخطيط السيناريوهات مع UNIFE

في ٢٠٠٨ وبداية ٢٠٠٩، تسببت الأزمة المالية والركود الاقتصادي التابع لها في توتر غير مسبوق لكل المشاريع التجارية تقريبًا. كانت الحكومات تتغير، وشركات التأمين تفلس، وإذا كنت في مجال الخدمات المالية، قد لا تضمن بقاء شركتك لبضعة أسابيع مقبلة. إذا كنت مشتركًا في صناعة القطارات في أوروبا في ذلك الوقت، كنت لترى صحفًا رئيسية تعلن هبوطًا بنسبة ٢٥٪ من حجم الشحن[1] وتتوقع هبوطًا في رحلات العمل بنسبة ١٠-٢٠٪.[2] على نطاق أوسع، بدا أنه من المحتمل تغيير أنماط التجارة، وظهور منافسين جدد، وتشديد القوانين من قِبَل الحكومات، وحتى ركود الزيادة في الإنفاق الاستهلاكي. باختصار، كان وقت التفاعل والاستجابة للأزمة بإلحاح وبعجلة؛ لكنه أيضًا كان وقت التفكير بإبداع.

على المدى القصير، كنت لتعمل على زيادة نقل الركاب والشحن بالسكك الحديدية لتخفيف الأزمة. بالتفكير بمدى أطول قليلًا، كنت لتتحمس لفهم التوجهات الكاسحة المحورية المتعلقة بمجال السكك الحديدية وكيفية تأثيرها عليك. وعلى المدى الطويل، كنت لترغب حقًا في إدراك كيفية استمرار تطور مجال الصناعة حتى عام ٢٠٢٥؛ كيف قد يبدو عالمك؟ لذلك، احتاجت UNIFE، الجمعية الأوروبية لصناعة السكك الحديدية، إلى السيناريوهات.

تمثل UNIFE الشركات الأوروبية التي تصمم وتصنع وتقوم بأعمال الصيانة والترميم لنظام السكك الحديدية والأدوات المتعلقة به. الأعضاء بما فيهم شركات خاصة كبرى مثل Alstom و Bombardier و Siemens والعديد من مؤسسات السكك الحديدية المحلية الكبيرة في أوروبا، مثل Federation des Industries Ferroviaires (FIF) في فرنسا، و ZVEI في ألمانيا، والسكك الحديدية الفيدرالية في سويسرا، يعتبرون أعضاء منتسبين.

عقدت UNIFE مجموعة عمل صغيرة من المديرين التنفيذيين من عدة شركات سكك حديدية كبرى أوروبية. استغرقت هذه المجموعة أربعة أسابيع للاستعداد لورشة سيناريوهات مدتها يوم واحد، بمعاونتنا كميسرين. لقد عملنا مع UNIFE باتباع خطوات الصندوق الجديد الخمس، كما يلي:

الخطوة ١ : شكك في كل شيء

في عالم النقل بالسكك الحديدية، اليقين أمر بالغ الأهمية. يجب أن تعمل القطارات في مواعيدها المحددة، ولا يمكن ترك أي شيء للصدفة. في بعض النواحي، يقدم تخطيط السيناريوهات وضعًا معاكسًا تمامًا لذلك: إنه يقدم عدم اليقين، ويشجع الشك.

كالمعتاد، الخطوة الأولى في التفكير في صناديق جديدة هي الشك في كل شيء؛ في الواقع، نحن نعتقد أن الرغبة في الشروع في عملية تخطيط السيناريوهات تعبر بالفعل عن قدر من الشك. بالتفكير فيما قد يحدث بالارتباط بعدة صور محتملة للمستقبل، فأنت في الأساس تعترف أن هناك أشياء لا يمكن التنبؤ بها، لكنك لا تزال ترغب في الاستعداد لها؛ إن إدراكك للمستقبل غير تام.

بالعمل مع UNIFE، أجرينا أولًا مقابلات شخصية مع الأطراف المعنية الرئيسية لفهم وجهات نظرهم عن المستقبل، وللبدء في العمل من خلال صناديقهم وقيودهم الموجودة بالفعل. لقد تناولنا عملية "الصناديق الجديدة"، وشرحنا بحرص منهج رسم السيناريوهات الخاص بنا، ثم استخدمنا مسابقات ذهنية وخدعًا بصرية وتمارين أخرى لتشجيع المشاركين على تحدي مفاهيمهم، والسماح لهم بالبدء في "الشك". حاولنا بعد ذلك أن "نصدم" مشاركين UNIFE. طلبنا منهم التفكير في عالم مستقبلي (مثلًا، بحلول عام ٢٠٢٥) يرفض فيه الناس في كل مكان ركوب القطارات! بينما لم يرَ أغلب المشاركين ذلك كحل محتمل بشكل خاص، لكننا استخدمناه للمساعدة في "تحرير" عقولهم، بتحليل كيفية احتمال حدوث ذلك، والتفكير بشأن ما قد يعنيه ذلك لهؤلاء التنفيذيين وشركاتهم.

الخطوة ٢ : استكشف الممكن

الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحديد التوجهات الكاسحة المعنية، والبدء في التفكير بشأن "البطاقات الجامحة"، والتي تعد، كأمور أبعد احتمالًا، عوامل مفاجئة قد تؤثر على كيفية برهنة هذه التوجهات لذاتها. قبل ورشة العمل، شجعنا UNIFE على تحديد مجموعة من التوجهات التي تعتقد أنها تحمل درجة كبيرة نسبيًا من الاحتمالية، وبعيدة المدى بطبيعتها، وقد يكون لها أثر على النظام الاجتماعي بأكمله.

في الورشة، طلبنا من المشاركين من UNIFE مناقشة التوجهات الكاسحة، وأهميتها وأثرها المحتملين نسبيًا (والتركيز بعد ذلك على مجموعة أصغر قليلًا منها).

بعض أمثلة التوجهات الكاسحة الرئيسية التي اعتبرتها UNIFE أكثر خطورة، نظرًا لارتباطها بمجال السكك الحديدية، تضمنت الآتي:

- التحضر.
- نمو وشيخوخة السكان.
- ندرة الوقود الحفري.
- حركة التنقل المتزايدة.
- العولمة والتغيير في الحواجز الجمركية.
- تخصيص المنتجات.
- ارتفاع قوة الهند والصين والاقتصاديات الأخرى النامية بسرعة.
- الطفرة في تكنولوجيا الاتصالات.
- الطاقة البديلة.
- التركيز المتزايد على الإرهاب.

لماذا يعد تحديد مثل هذه التوجهات مهمًا للغاية بالنسبة لوضع السيناريوهات؟ تساعد التوجهات على تثبيت السيناريوهات في الواقع، وتثير تفكيرًا إضافيًا بشأن مجموعة من الموضوعات المفيدة. حتى إذا كانت مجموعة التوجهات واسعة النطاق، فإنها رغم ذلك، ليست كافية لوضع السيناريوهات، حيث إن بعض جوانب المستقبل ستفر منا بالتأكيد. علاوة على ذلك، حتى إذا حصلنا بطريقة أو بأخرى على مجموعة "كاملة" من التوجهات تغطي كل احتمال، فسيظل الأمر خاضعًا لتحيزاتنا الخاصة في الإدراك والحكم. لا يمكن أن تكون هناك نظرة موضوعية تمامًا تجاه أي من التوجهات في تلك المجموعة؛ سيكون علينا التأويل دائمًا.

وكذلك، عند وضع السيناريوهات، تحتاج إلى السماح بالبطاقات الجامحة والاحتمالات المبالغ فيها، وما نطلق عليه اسم "فترات انقطاع فرضية". وتلك تشمل، بجانب أشياء أخرى:

- مخاطر المعوقات مثل تحالفات تجارية جديدة أو تغيير في "قواعد اللعبة".
- أثر مشروعات متعلقة أخرى، مثل انتقال منشآت التصنيع الخاصة بأحد المنافسين إلى دولة منخفضة التكاليف.

- شكوك كبيرة مثل ظهور أمراض جديدة، واحتمالية هجمات إرهابية جديدة واسعة النطاق، والمعدلات المتزايدة للأعاصير والفيضانات.

بناءً على عوامل مثل هذه، يمكنك عندئذ البدء في العصف الذهني بطرقة تخيلية للتوصل إلى كل أنواع المواقف التي، رغم انخفاض احتماليتها، قد يكون لها أثر كبير. عليك أيضًا استكشاف ما قد تكون عليه بعض الضفاضع المغلية (تلك التغييرات البطيئة التي يسهل تجاهلها) أو الفيلة في الغرفة (القضايا المعروفة بشكل عام والتي يتم تجاهلها أيضًا) التي تؤثر على مفاهيمك.

في UNIFE، فكر المشاركون في عدة بطاقات جامحة عالية المخاطر، مثل ما يمكن أن يحدث إذا انهار التعاون بين دول الاتحاد الأوروبي وتنامت قوة دول مفردة مرة أخرى، أو ما يمكن أن يحدث إذا اعتمدت دول أفريقية معينة عملة اليوان الصيني، نظرًا للتأثير الصيني المتزايد هناك.

بمجرد استكشافك للممكن، ناظرًا إلى توجهات عديدة، ومقررًا أيًا منها يبدو أكثر خطورة، يمكنك عندها الانتقال إلى الخطوة الثالثة. لكننا يجب أن نؤكد على أن تحقيق اتفاق جماعي بشأن أي التوجهات والبطاقات الجامحة بالتحديد يجب أن تركز عليها مؤسستك غالبًا ما يتضمن بعض التعقيد. بما أنه من المرجح أن يكون لدى الناس وجهات نظر مختلفة، فغالبًا ما نجري دراسات استقصائية، أو نطلب من المشاركين التصويت على التوجهات المختلفة، حتى يمكن عندها تقليصها إلى التوجهات التي تبدو الأكثر أهمية. قد تفكر أيضًا في محاولة تحديد تلك التوجهات الكاسحة التي تبدو الأكثر إثارة للجدل، وهي تلك التي يعتقد بعض الناس بشدة أنها بالغة الأهمية، بينما يظن آخرون أنها أقل من ذلك بكثير. في الواقع، في بعض الأحوال، استطلعنا رأي صانعي القرار فيما يتعلق بالتوجهات والبطاقات الجامحة التي يعتقدون أنها تحمل التأثير الأكبر. (أو التي يشعرون أنهم ومؤسساتهم الأقل استعدادًا للتعامل معها)، ثم اخترنا تلك التي كانت مواضيع أكبر خلاف كأساس للخطوتين الثالثة والرابعة. أحيانًا تلك التوجهات المثيرة جدًا للجدل، رغم أنها قد تبدو بعيدة الاحتمال جدًا وغير مرجح حدوثها، فإنها في نهاية المطاف تصبح الأكثر ارتباطًا بالموضوع عند وضع السيناريوهات. لفهم السبب وراء ذلك، تخيل مدة الفائدة التي كنا لنجنيها منذ بضع سنوات لو فكر المديرون التنفيذيون في شركات

الطيران الكبرى، في تدريب تخطيط سيناريوهات، في احتمالية تعطيل سحب الرماد البركاني النقل الجوي لأسابيع متتالية. فكرة "البراكين النشطة" كتوجه خطير ربما بدت غير معقولة في ذلك الوقت. لكنها بالطبع، احتمالية بطاقة جامحة انتهى الأمر بحدوثها بالفعل عندما تسبب ثوران بركان إيافيالايوكل في أيسلندا في ربيع عام ٢٠١٠ في تعطيل الانتقالات عبر أوروبا الغربية والشمالية لأكثر من شهر. سارعت شركات الطيران لإنشاء طرق بديلة وعانت من خسائر مادية فادحة.

الخطوتان ٣ و ٤: التشعب والتقارب

نقطة التميز الأساسية في تطبيق السيناريوهات وفق منهج الصناديق الجديدة هي وجود ثلاث دورات مختلفة للتشعب والتقارب. الأولى هي التوصل إلى المتغيرات، والثانية هي العصف الذهني بشأن المتغيرات ووضع فرضيات عديدة لكل متغير، والثالثة هي استخدام هذه الفرضيات لوضع السيناريوهات نفسها، كما يلي:

التشعب والتقارب: الجولة الأولى: بناء المتغيرات

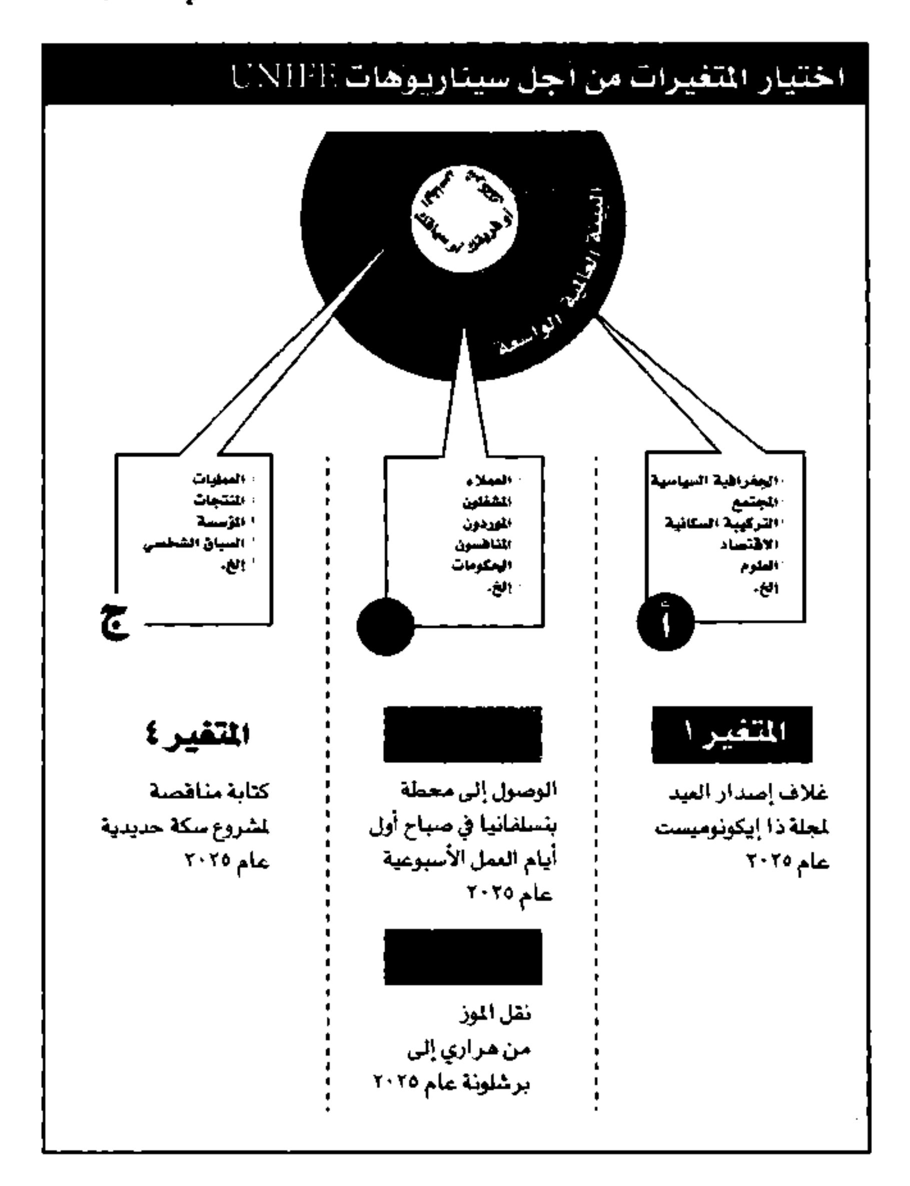
المتغيرات أمر جوهري، لأن خيال الإنسان يعمل على نحو أفضل مع الصور. ولإثارة الإبداع، من الضروري أن تكون لديك صور معينة بحدود واضحة. بناءً على العمل الذي قمت به، باحثًا عن التوجهات وواضعًا في اعتبارك البطاقات الجامحة والاحتمالات المبالغ فيها، ستحتاج للتوصل إلى متغيرات تساعدك (وتساعد أي مشاركين آخرين) على تصور الأمور وتخيل كيف سيبدو الحال في الموقف الذي يستحضره ذلك المتغير. على سبيل المثال، بالنظر إلى التوجهات الحالية المتعلقة بالتحضر، وعدد المسنين، والأهمية المتزايدة للأسواق النامية، فإن المتغير الذي استخدمناه مع أحد العملاء في تدريب حديث كان "غداء عائلي في بنجالور عام ٢٠٢٠". مكننا ذلك من إقامة مناقشة مبنية بوضوح على التوجهات الكاسحة المعنية، لكن أيضًا مكّن المشاركين في ورشة العمل من تصور العائلة، وتخيل مجموعة من الاحتمالات للحال الذي قد يكونون عليه هم وتكون عليه وجبة غدائهم معًا.

في عملنا مع UNIFE، بدأنا بالنظر إلى توجهات وموضوعات متعلقة بالبيئة العالمية الواسعة: الطرق التي قد تتغير بها الجغرافيا السياسية والتركيبة السكانية والاقتصاديات. ثم نظرنا إلى الشكل الكلي لمجال النقل. أخيرًا، استكشفنا الطريقة

التي كانت تنظم بها شركات المنتجات المهمة لمجال السكك الحديدية ومدى سلامة تلك الشركات. لقد بنينا ١٠-١٢ مرشحًا للمتغيرات (التشعب) وفي النهاية قمنا بعملية التقارب، متفقين على أربعة متغيرات مصممة لإثارة التفكير الإبداعي، وذلك موضح في الرسم المعروض صفحة ٢٦٢.

بالنسبة لعامل البيئة العالمية/الجغرافيا السياسية الأوسع نطاقًا، قرر المشاركون التفكير في متغير الشكل الذي قد يكون عليه غلاف إصدار العيد لمجلة *ذا إيكونوميست* بعد ١٥ عامًا. لقد فكروا أيضًا فيما يعتقدون أن يكون شكل الوصول إلى محطة بنسلفانيا في مدينة نيويورك في صباح أحد أول أيام العمل الأسبوعية عام ٢٠٢٥. لتقدير إلى أي مدى قد يتغير مجال النقل بأكمله، فكروا في متغير ما المحتمل أن يستلزمه نقل الموز من هراري، زيمبابوي، إلى برشلونة، إسبانيا، عام ٢٠٢٥. وفيما يتعلق بالتغييرات الخاصة بمجال السكك الحديدية، فكروا في متغير المعلومات والعوامل التي من المحتمل أن يتم تضمينها في إحدى وثائق المناقصات المتعلقة بمشروع خط سكك حديدية جديد كبير يتم إطلاقه عام ٢٠٢٥. (وفي هذا الإطار، تشير "المناقصة" إلى وثيقة "طلب اقتراح" تقترح فيه إحدى شركات السكك الحديدية وتصف كيفية إتمامها المشروع والرسوم المالية والتكاليف الأخرى التي قد تحتاج للتغطية، ومراحل إتمام المشروع وما شابه).

في حالة UNIFE، لم يكن لينجح الأمر مع وجود متغيرات متعددة مرتبطة جميعها بالمجتمع الأوسع نطاقًا (على سبيل المثال، غلاف مجلة *ذا إيكونوميست*، كما في المتغير ١ صفحة ٢٦٢، بجانب الغداء العائلي في بنجالور وما قد يبدو عليه إضراب عام في ألمانيا). والسبب هو أن نتيجة العصف الذهني بشأن هذه المتغيرات لن يكون مرتبطًا بما يكفي لـ UNIFE. لم يكن لينجح الأمر أيضًا مع وجود متغيرات متعددة مرتبطة بمجال النقل (اثنان من أربعة، كما في صفحة ٢٦٢، ربما يكون عددًا جيدًا)، حيث إن النتائج قد تكون انعزالية أكثر من اللازم. نحن عمومًا نوصي بمتغير واحد يركز على الدائرة الخارجية المعروضة صفحة ٢٦٢، البيئة العالمية؛ واثنين يركزان على المجال؛ وواحد يركز على الشركة/المجموعة المسئولة، كما في حالة UNIFE. أخيرًا، لم يكن لينجح الأمر مع وجود متغيرات أكثر من اللازم مرتبطة بنفس المجموعة من التوجهات (على سبيل المثال، كلها تدور حول التركيبة السكانية أو الطاقة البديلة)، حيث إن التعرض لمجموعة واسعة ومتنوعة من التوجهات هو مفتاح توسيع نطاق الممكن.



يبين الرسم المعروض صفحة ٢٦٣ بعض التوجهات المعنية المرتبطة بكل متغير من متغيرات UNIFE.

أربعة متغيرات تم تحديدها، البناء على التوجهات والبطاقات الجامحة

المتغير ١ : غلاف إصدار العيد لمجلة ذا إيكونوميست عام ٢٠٢٥

- الوعي البيئي
- التحضر
- علم السكان
- نقص في الطاقات الهندسية
- ندرة الموارد
- الجغرافيا السياسية



المتغير ٢ : الوصول إلى محطة بنسلفانيا في صباح أحد أول أيام العمل الأسبوعية عام ٢٠٢٥

- التعاون متعدد الوسائط
- الابتكارات التكنولوجية
- التحضر
- علم السكان (نمو/شيخوخة السكان)







المتغير ٣ : نقل الموز من هراري إلى برشلونة عام ٢٠٢٥

- قابلية التبادل
- التنافس متعدد الوسائط
- الوعي البيئي
- الجغرافيا السياسية

المتغير ٤ : كتابة مناقصة لمشروع سكة حديدية عام ٢٠٢٥

- معلومات العميل (الحكومية والخاصة)
- نطاق العرض/المنتج/التكنولوجيا
- أنواع العقود
- (بناء وتشغيل ونقل/عقد متكامل)
- خيارات الأسعار والتمويل
- القوانين/المعايير
- المنافسة
- العملية/المؤسسة

مصدر الصور الأربع Bigstock، استخدمت بترخيص

التشعب والتقارب: الجولة ٢ ، بناء فرضيات لكل متغير

تستلزم الجولة الثانية من التشعب والتقارب عصفًا ذهنيًا بشأن المتغيرات لصقل أو بناء فرضيات "جامحة" جديدة (التي ستقود في النهاية إلى السيناريوهات).

بناءً على الخطوات السابقة، ستحتاج إلى إخضاع كل متغير لفرضيات واضحة (فرضية ١ ، فرضية ٢، فرضية ٣، إلخ)، لتعكس الحدود القصوى ونقاط التعطيل والتفكير الرغبي والفوضى والطفرات وما شابه. يجب أن تكون كل فرضية معقولة لكن غير مؤكدة. القائمة المثالية ستضم فرضيات متنوعة ومتباينة.

بالنسبة لهذا الجزء من العملية، يجب أن يستعرض كل متغير مجموعة من ثلاثة إلى ستة أفراد (أو، بناءً على عدد الأفراد المشتركين، اجعل كل مجموعة تستعرض أكثر من متغير). يجب على كل مجموعة مناقشة التوجهات المعنية، والتوصل إلى مجموعة من الخيارات (التشعب)، وبعد ذلك، بعد مناقشة أعمق، يقررون وضع أربع إلى خمس فرضيات لكل متغير (التقارب). يمكن بعد ذلك مشاركة تلك الفرضيات مع المجموعة الأوسع حسب مقتضى الحال.

بالنسبة لكل متغير، ستحتاج إلى إثارة كل أنواع الأسئلة. على سبيل المثال، فكر في متغير UNIFE الثاني: الوصول إلى محطة بنسلفانيا في صباح أحد أول أيام العمل الأسبوعية عام ٢٠٢٥. كيف سيكون شكل القطارات؟ ما مدى زحام المحطة؟ أي المدن تشملها الخدمة؟ أية وسائل نقل ستكون متصلة بالقطارات؟ ما التركيبة الديموغرافية للمسافرين؟

في عملنا مع UNIFE، عندما ناقشنا المتغير الثالث: كيف سيكون حال نقل الموز عبر دول العالم؛ توصلت المجموعة إلى فرضيات عديدة. إحداها تستلزم طفرة في أفريقيا يدعمها الاستثمار والتجارة مع دول أكثر ثراءً. مثل تلك الطفرة يمكن أن تؤدي إلى وسائل نقل أفضل بكثير، خاصة السكك الحديدية، بمساندة التكنولوجيا الصينية منخفضة التكلفة. فرضية مختلفة كانت تفترض أن النقل الجوي منخفض التكلفة قد يصبح أكثر شيوعًا، حالًا محل السكك الحديدية في العديد من الحالات. ربما حتى يفكر القليل من الناس في نقل سلعة قابلة للتلف، مثل الموز، عبر السكك الحديدية المكلفة نسبيًا في المستقبل. أو، بسبب انبعاثات الكربون، ربما يصبح النقل الجوي محدودًا بشدة؛ يمكن للقطارات التي تعمل بالطاقة الشمسية أن تكون نظام النقل في المستقبل. أو ربما يجعل أحد التغييرات المناخية زراعة الموز ممكنة بشكل أكبر في أوروبا، ومن ثم سيكون هناك القليل من الطلب المستقبلي للموز الأفريقي، وربما لا يكون هناك طلب عليه إطلاقًا.

بمجرد بناء الفرضيات، أطلق عليهم أسماء قصيرة يسهل تذكرها للمساعدة في تثبيت الصور في عقول المشاركين (على الأقل بشكل مؤقت). بالأسفل توجد الفرضيات الخيالية التي بنتها UNIFE لكل متغير من المتغيرات الأربعة التي وضعتها:

المتغير ١ : غلاف إصدار العيد لمجلة *ذا إيكونوميست* عام ٢٠٢٥

- *عشاء ليلة العيد الافتراضي*. عشاء ليلة العيد عبر كاميرا ويب، مع تبادل هدايا عن طريق الإنترنت مع عائلات افتراضية. لكل شخص هوية افتراضية بجانب الهوية المادية.
- *العصر الذهبي*. إنه العصر الذهبي للطاقة الخضراء منخفضة التكلفة بكميات غير محدودة. يتم استخدام بطاريات منخفضة التكلفة قابلة لإعادة الشحن في النقل، وتم تطوير نموذج اقتصادي جديد كنتيجة لذلك.
- *بكين ١، نيويورك ٠*. أصبحت الصين الاقتصاد الأبرز عالميًا، متميزة بضمها لـ٩٠٪ من أفضل المديرين والجامعات والمواهب. المهندسون الصينيون مفضلون أكثر من المهندسين الأقل تكلفة من كاليفورنيا.
- *الناجي الأخير*. دمار الظروف التي تجعل الحياة ممكنة على كوكب الأرض يهدد الجنس البشري بالانقراض. ويجري تشييد مدن تحت الماء وفي الفضاء.

المتغير ٢ : الوصول إلى محطة بنسلفانيا في صباح أحد أول أيام العمل الأسبوعية عام ٢٠٢٥

- *رحلة سهلة*. تذاكر غير ورقية، تبادلية كاملة لتذاكر الحافلات/ القطارات/ مترو الأنفاق، ونقل أسرع عن طريق السكك الحديدية يعني محطة مزدحمة، لكنها مليئة بأشخاص يتحركون بكفاءة.
- *سجن*. يعد الأمان هوسًا. سيتم العبور داخل "قطارات أنفاق" مغلقة. يدخل المسافرون من إحدى نهايتي القطار ويخرجون من الأخرى. لا وجود للخدمات أو المتاجر في المحطات.
- *قمة المدينة*. المدينة بأكملها عبارة عن ناطحات سحاب، ومحطة بنسلفانيا ملحقة ببعضها. المسافات الطويلة وحدها هي التي يشملها القطار.
- *وهم*. وسط المدينة فارغ، ومحطة بنسلفانيا مهجورة، ونيويورك "مدينة أشباح" بها العديد من الضواحي لكن لا وجود لحياة حقيقية في وسط المدينة.

المتغير ٣: نقل الموز من هراري إلى برشلونة عام ٢٠٢٥

- *طفرة التبادل الحر للموز الأفريقي.* بدعم الحس الأوروبي بالمسئولية، يصنع التبادل الحر ثروة وفرصًا في أفريقيا. يؤدي ذلك إلى طفرة في النقل، خاصة السكك الحديدية، بمساندة التكنولوجيا الصينية منخفضة التكلفة.
- *الموز السريع.* يطلب المستهلكون منتجات سريعة وطازجة بأسعار منخفضة. يحل النقل الجوي منخفض التكلفة والمستديم والمزيد من المراكز الجوية محل السكك الحديدية.
- *الموز الكهربائي.* لتجنب انبعاثات الكربون المتزايدة، تسير القطارات بالطاقة الشمسية، بما في ذلك بعض القطارات فائقة السرعة، متخللة أفريقيا. تم إنشاء نفق من طنجة إلى جبل طارق، وشبكة السكك الحديدية الجديدة والأكثر كثافة هذه تساعد على تطوير أفريقيا.
- *طعام محلي.* الرغبة في استهلاك محلي وثقة أفضل في المنتجات المحلية/ الإقليمية، بجانب سياسة الحماية الاقتصادية والاحتباس الحراري، مما جعل زراعة الموز ممكنة في أوروبا، فيعني ذلك أن هذا النوع من النقل لم يعد يحدث. عمومًا، النقل طويل المسافة يتراجع بشكل كبير.

المتغير ٤: كتابة مناقصة لمشروع سكة حديدية عام ٢٠٢٥

- *اضغط واشتر.* يعرض المصنعون قطارات نموذجية للبيع من خلال كتالوجات، مع مجموعة محدودة من الخيارات. يشتريها العملاء مباشرة عن طريق الإنترنت.
- *فيل كبير.* يتم إجراء مناقصة كبرى لعموم أوروبا كل عشرة أعوام، تغطي القارة بأكملها؛ الرابح ينال كل شيء.
- *حل كامل للتنقل.* يعرض مصنعو القطارات حلًا متكامل الخدمات، ليس فقط منتجات وصيانة لكنه أيضًا تشغيل وبنية تحتية. إنهم يتعاملون مع الوصلات البينية والروابط مع وسائل النقل الأخرى، ويتدبرون كل المخاطر، ويرفعون المسئولية عن عملائهم.
- *ستار حديدي.* إنه منهج قومي للمناقصات يعني أن الشركات المحلية ذات أولوية، بهندسة وتصنيع محليين فعليًا. البلدان والمناطق/الأقاليم يحصلون على نصيبهم من القيمة المحلية المضافة، والعقود تكتب باللغات المحلية.

لاحظ التنوع والتباين لكل متغير؛ الأمر الحاسم هو أن تكون لديك احتمالات مختلفة يمكن تصورها لكن غير مرجح حدوثها لكل متغير.

التشعب والتقارب - الجولة الثالثة، استخدم الفرضيات لوضع سيناريوهات

تتعلق الدورة الأخيرة في التشعب والتقارب بصياغة السيناريوهات. ويجب أن يتم عرض الفرضيات في هيئة قوالب بصرية، بحيث يتسنى للمشاركين رؤية الأفكار المشتركة، والبدء بتحديد كيف تشير هذه الفرضيات، عند تشابكها، إلى رؤى واضحة، ومحتملة في المستقبل. صحيح أن الفرضيات هي أحجار الزاوية للسيناريوهات، إلا أن هذه الدورة الثالثة من التشعب والتقارب مهمة أيضًا. وفي إطار الاجتماع العام، يحتاج كل شخص للقيام بالكثير من التشعب، والمناقشة مع الآخرين، بالإضافة إلى مشاركة الأفكار، والنظر في عدة نظريات مختلفة حول ما يمكن أن يكون عليه العالم في المستقبل. وأثناء العمل معًا، سترغبون في وضع قصص محددة من شأنها أن تشكل حلقات الوصل بين فرضية (أو عدة فرضيات) من كل فكرة متغيرة.

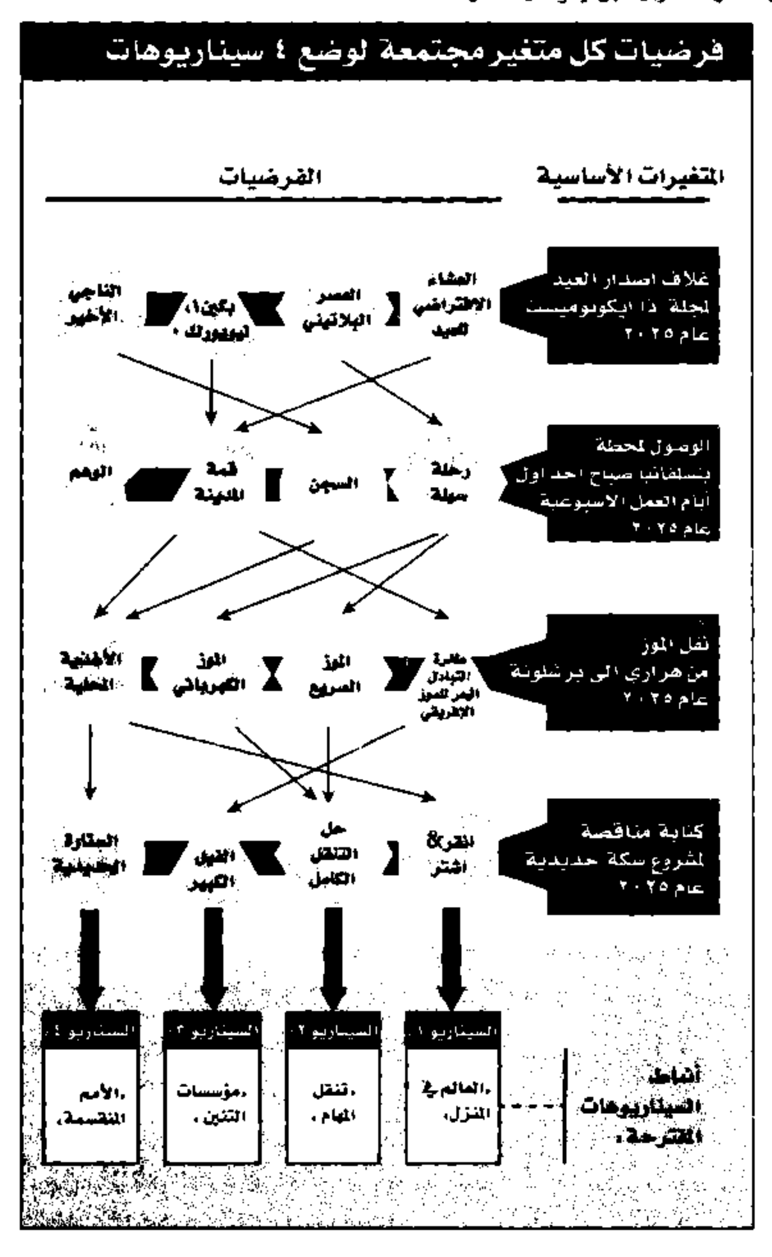
ومن ثم، ستكون كل سلسلة منطقية ومتماسكة من الفرضيات بمثابة المادة الخام لأحد السيناريوهات.

ببساطة، الطريقة الوحيدة لتحويل الفرضيات المختلفة إلى سيناريوهات مفيدة، وذات معنى هي أن تبدأ فورًا، فأحدهم بحاجة لطرح الفكرة الأولى، لعرض قصة متماسكة تضم عدة فرضيات معًا. ويمكن تعديلها بعد ذلك من خلال بعض نقاشات التشعب "نعم، و..." مع المجموعة، وفي نهاية المطاف، يجب أن تُطرح فكرة أخرى مختلفة تمامًا. وأخيرًا، يجب أن تظهر المواد الخام لما يقرب من أربعة سيناريوهات، ومن ثم يمكن أن يحدث التقارب.

يوضح الرسم البياني بصفحة ٢٦٨ كيف قامت UNIFE بدمج الفرضيات في السيناريوهات. وكما هو واضح، قرر المشاركون أن فرضية "الرحلة السهلة" للسفر السريع والفعّال بالقطارات في محطة بنسلفانيا، قد تحدث في عالم كانت تواجه فيه القطارات التي تعمل بالطاقة الشمسية صعوبة في جلب الموز من مدينة هراري. وقد يكون المستقبل الذي سيزدهر به الاقتصاد الأفريقي، هو ذاته الذي ستعج به نيويورك بالمزيد والمزيد من ناطحات السحاب. واستخدمت بعض الفرضيات مرتين، بينما لم تستخدم بعضها مطلقًا، وتم دمج بعضها، أو تعديله. قد يبدو ذلك معارضًا للحدس في بعض الأحيان، ولكن السيناريوهات هي الهدف الأسمى (فسرعان ما ستصبح كل من الفرضيات والمتغيرات في غير محلها). على سبيل المثال، تم استخدام "قمة المدينة" تحت المتغير ٢ في اثنين من السيناريوهات، بينما لم يتم استخدام "الوهم"، فيما تم دمج "الموز الكهربائي" و"الموز السريع" معًا تحت المتغير ٣.

بمجرد البت في أمر السيناريوهات، تكون الخطوة التالية هي وضع عنوان خيالي

ومثير لكل واحد من السيناريوهات. ومن المهم أيضًا، اختبار كل سيناريو. ويجب أن يكون السيناريو الجيد نابضًا بالحيوية، ومذهلًا. فيجب أن يكون على صلة بالموضوع، ومتسقًا، ومقبولًا، ومقنعًا، وكبيرًا من حيث النتائج، وواضحًا، بالإضافة إلى سهولة سرده مرة أخرى، بل وتوضيحه أيضًا.



كل أفكارك الإبداعية المثيرة التي تمثل أسسًا تقوم عليها السيناريوهات يجب أن تدخل في وضع سيناريوهات واقعية ومتماسكة مستمدة من الدمج الإبداعي للفرضيات.

تتكون المجموعة المثالية من السيناريوهات من ثلاث أو أربع روايات مختلفة من حيث البنيان، أو النوعية، وليس مجرد اختلاف بسيط في السيناريوهات. فيجب أن تغطي المجموعة المثالية أكبر قدر ممكن من البدائل المستقبلية، بالإضافة إلى تنويع خرائط الطرق المؤدية لهذا المستقبل. فيجب على هذه المجموعة المثالية أن تكشف عن المشاكل، والضغوط المتنوعة، بالإضافة إلى تقديم طائفة من المشاريع.

في حالة UNIFE، قام المشاركون بوضع السيناريوهات الأربعة التالية:

- *العالم في المنزل.* عقب انقشاع الأزمة المالية، سيشهد العالم طفرة في تكنولوجيا الاتصالات. فالكون الافتراضي يمثل العمود الفقري للمجتمع: حيث نتواصل افتراضيًا في جميع أنحاء العالم. فسوف نصبح مجتمعًا أكثر تحضرًا، ويشتد التباين بين المدن الغنية، والمناطق الزراعية الفقيرة. ويصبح التنقل أقل أهمية بالنسبة للأشخاص؛ حيث سيتراجع نقل الركاب، وتقابله زيادة في نقل البضائع. إلا أن نقل بعض البضائع، مثل المواد الغذائية، سوف يقل، لأننا الآن، وأكثر من أي وقت مضى، نتجه "للشراء المحلي".
- *تنقل المهام.* اكتشاف عظيم في علم الطاقة يفسح المجال لثورة "التكنولوجيا صديقة البيئة"، والتي تضع حدًا للأزمة المالية بدورها. وتؤدي الاستعانة غير المحدودة بالطاقة صديقة البيئة إلى تطوير مكثف بتكنولوجيا النقل والمواصلات صديقة البيئة. فالسيارات، وحتى الطائرات ستصبح صديقة للبيئة، وستزيد حركة الأشخاص، والبضائع في جميع أنحاء العالم. وسيتغير قطاع السكك الحديدية: فأصبحت هناك الآن منافسة شرسة مع وسائل النقل الأخرى؛ فتقوم المؤسسات بتطوير خيارات النقل الجوي، والسيارات، والقطارات وتدمجها؛ فالسكك الحديدية تتبارى مع النقل الجوي، والسيارات لتصبح أسرع، وأقل تكلفة، وأكثر ملاءمة.
- مؤسسات *التنين.* في الوقت الذي يمر به الغرب بعقود من ركود النمو، تفرض الصين سيطرتها على اقتصاد العالم، والصناعة، والأسواق المالية. فتستقطب خيرة المفكرين، ويكون لديها أفضل الجامعات في العالم؛ فتقوم بتشغيل شركات ضخمة، مستغلة موارد أفريقيا، وأمريكا الجنوبية؛ وتستحوذ حكومتها على الشركات الكبرى، بالمخزون النقدي الهائل الناتج عن ازدهار الاقتصاد الصيني. تقود شركات السكك الحديدية الصينية العالم؛ وتسارع

الشركات الغربية من أجل البقاء من خلال تخفيض الأسعار، وتقديم المزيد من الخدمات.

- *الأمم المنقسمة*. بتسبب تدني النمو لعقود عديدة في ارتفاع الروح المؤيدة لحماية الإنتاج الوطني. تؤدي العوامل الاقتصادية إلى سقوط كل من الاتحاد الأوروبي، وصندوق النقد الدولي؛ وتصبح القومية هي الأيديولوجية السياسية المهيمنة في جميع أنحاء العالم، مع إعادة تنظيم الاقتصاد على المستويين المحلي، والوطني. ويشتد التفاوت بين الدول الغنية، والفقيرة على مستوى العالم. يصبح النقل محليًا إلى حد كبير، نظرًا للحدود الجديدة بين الدول. يوجد القليل من المرور الدولي، بينما ينعدم التشغيل المتداخل؛ حيث إن الموردين محليون، ويستفيدون من الإعانات والدعم.

بمجرد الوصول إلى عنوان، وملخص لكل سيناريو، تصبح المواد الخام للسيناريوهات واضحة (إذا لم تكن كذلك، فقد يستدعي الأمر بعض التكرار، والتعديلات الإضافية). وبعد ذلك، ستقوم بزيادة كل سيناريو، وإثرائه، كل صندوق جديد، لتجسيد القصة، وتداعياتها المحتملة. وأثناء قيامك بذلك، استكشف السياق العالمي الذي يحدث به هذا السيناريو، وكيف يرتبط كل سيناريو بالتوجهات الكاسحة المتوقعة. حاول أن تفهم ماذا سيكون تأثير كل سيناريو على المجالات المختلفة بالمنظمة الخاصة بك، وما الذي يمكن استخلاصه فيما يتعلق بالفرص، والفوائد، والمزايا المحتملة لكل سيناريو في مقابل التحديات، والمخاطر، والعيوب المحتملة. ما الذي يمكن إضافته إلى القصة لتضفي مزيدًا من الإقناع على السيناريو. ما "المحفز" (والذي قد يكون بجعة سوداء، أو تطورًا آخر طبيعيًا بشكل أكثر في الأحداث) الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث هذا السيناريو بالفعل؟ استخدم خيالك ليساعدك على تصور المواقف، والأحداث، والمحيطات التي يحتمل أن تتسبب في تجسيد سيناريو، أو أكثر.

أثناء عملنا مع UNIFE، قمنا ببلورة القصص، والمحفزات الخاصة بكل سيناريو، والتي يمكنها أن تحركه.

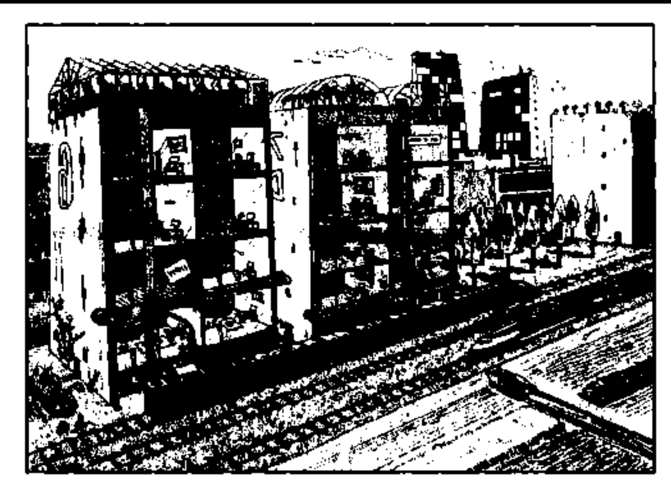
- *العالم في المنزل*. تركز القصة على المدينة الأوروبية الكبرى، شديدة الاتصال، والتي تعج بناطحات السحاب، مع وصف تفصيلي لأنماط الحياة في عام ٢٠٢٥. والمحفز هو: تقومeBay بشراء Wal-Mart.

- *تنقل المهام.* تركز القصة على حرم جامعي بالولايات المتحدة الأمريكية "متصل" بثقافات الطاقة صديقة البيئة و"البديلة". المحفز: يضع المهندسون لمساتهم الأخيرة على بطارية جديدة صديقة للبيئة، ومنخفضة التكلفة.
- *مؤسسات التنين.* بالنظر في المقام الأول إلى أفريقيا، حيث ينتشر الصينيون في كل مكان، توضح هذه القصة القوى الاقتصادية الجديدة المؤثرة على العالم. المحفز: تتجاوز الصين شركة إنتل في إنتاج السلع الإلكترونية.
- *الأمم المنقسمة.* تستكشف القصة ثلاث عواصم أوروبية كبرى، وتأتي بروكسل بالدرجة الأولى، حيث يناقش الساسة مستقبل كل من الاتحاد الأوروبي، والتعددية. المحفز: تعلن ثلاث مناطق داخل الدول الأوروبية المختلفة استقلالها في الوقت نفسه.

قد يصل عدد كلمات القصة الكاملة لكل سيناريو إلى آلاف الكلمات. ولكن كما يقول المثل السائر، خير الكلام ما قلّ ودل. بعد وضع السيناريوهات، يكون من المهم بمكان أن تنقلها بإيجاز، وتستخدمها على نحو فعال، ومقنع، حيث إن تداول بحث تفصيلي يتكون من أربعة آلاف كلمة يعتبر غير مفيد في معظم المنظمات الحديثة (وفي الواقع، ربما يكون مثل هذا الإفراط أحد أسباب عدم استخدام تخطيط السيناريوهات التقليدي بكثرة). ويعتبر نقل السيناريوهات بأسلوب واضح، وممتع، وسهل الفهم، طريقة أكثر فعالية بكثير للسماح لجميع من لم يشارك مباشرة في التدريب بالاستفادة من الجهد المبذول. وتم إدراج السيناريوهات النهائية لمؤسسة UNIFE، ومعها وصف مختصر، بالإضافة إلى آثارها على مختلف الجهات المعنية في مجال السكك الحديدية، فضلًا عن بعض الرسوم التي تناشد "العقل المناسب"، في الصفحات ٢٧٢-٢٧٥.

تمثل هذه المخططات نمطًا واحدًا فقط من الأنماط الممكنة للتعبير عن السيناريوهات. في نهاية المطاف، أصبحت UNIFE ترفق السيناريوهات الخاصة بها مع تقريرها السنوي، بينما تحتفظ بعض الشركات الأخرى بسريتها، ولكنهم يستخدمون الصحف الملفقة ٢٠٢٠، وما إلى ذلك لتوصيلها داخليًا. وبغض النظر عن النهج الذي تتبعه، فمن الأهمية بمكان أن تركز على كيفية توصيل السيناريوهات، وتنفيذها، فور الوصول إليها. وتذكر أن السيناريو ليس خطة عمل. ويجب أن تعمل هذه السيناريوهات بمثابة أدوات للنهوض بعمليات التفكير البنّاء، في الوقت المناسب، والتي غالبًا ما تكون الحاجة إليها ماسة، داخل المنظمة الخاصة بك. ومن الناحية المثالية، فإنها تشكل مرجعًا لا يقدر بثمن لجميع الأشخاص، على كل مستوى من

السيناريو ١ : العالم في المنزل



ازدهرت تكنولوجيا الاتصالات عقب الأزمة المالية، لتحسين فعالية التكلفة، والحفاظ على البيئة.

تصبح العوالم الافتراضية هي العمود الفقري للمجتمع: فتتطور المجتمعات، وتلتقي، وتعيش عبر شبكة الإنترنت.

تزيد الدرجة العالية من التحضر من التفاوت بين مراكز المدن، والمناطق الزراعية الريفية.

يؤدي اهتمام أكبر بشئون البيئة، ونوعية التغذية إلى زيادة الطلب على المنتجات المحلية.

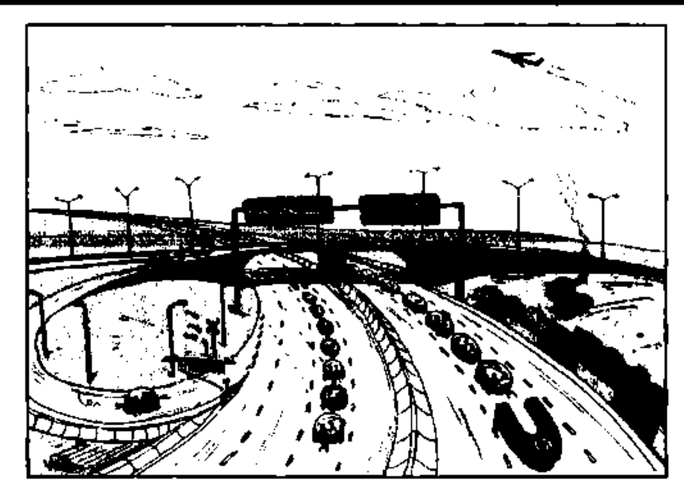
أصبح تنقل الأشخاص ثانويًا، فوحدها السلع تتحرك.

الآثار الرئيسية على السكك الحديدية

المستهلكون	أصبحت المجتمعات الافتراضية شيئًا رئيسيًا في الحياة اليومية؛ حيث أصبح سفر الأشخاص أقل بكثير، ولكن توصيل السلع للمنازل هو أمر متوقع، رغبة قوية في الأغذية المحلية نابعة عن "الوعي بسلامة البيئة"
السلطات	انخفاض الدعم الحكومي للسكك الحديدية، حيث إنها لا تجني الأصوات وحدها الطرق المجدية ماليا تبقى
المشغلون	الركاب: سوق صغير، شريحة متميزة الشحن: سرعة عالية جدا، خدمات في كل من المناطق الحضرية، وفي الأنفاق تحت الأرض مشغلات كبيرة متعددة الوسائط، ومختصون مرنون بالميل الأخير
الموردون	تدن شامل في السوق يعجل بالاتحاد ازدهار المشغلات الصينية في السوق المحلي الكبير التوحيد القياسي بات أساسيا، وأصبحت القطارات سلعًا تباع عبر الإنترنت
التقنية	نظم الاتصالات المتكاملة نظم التشغيل الآلي في جميع قطاعات السكك الحديدية ينصب تركيز البحث، والتنمية على الشحن: السرعة، والكفاءة، والتكلفة، و"المحافظة على البيئة"
نماذج الأعمال	سلسلة إمدادات فائقة الكفاءة دمج وفورات الحجم والنطاق إدارة المعلومات، والوسائط الأساسية

(مصدر الرسم الكرتوني: Tonu of CartoonBase)

السيناريو ٢ : تنقل المهام



مصدر الرسم الكرتوني: Tonu of CartoonBase

اكتشاف في علم الطاقة أدى إلى ثورة "التكنولوجيا النظيفة"، مما ساعد على التغلب على الأزمة المالية

تنمية قوية في "وسائل النقل الصديقة للبيئة" (ولا سيما السيارات)، وذلك بفضل "الطاقة صديقة البيئة" الجديدة.

تزايد حركة الناس والبضائع: تصبح الخدمات الكاملة، ومتعددة الوسائط متوقعة

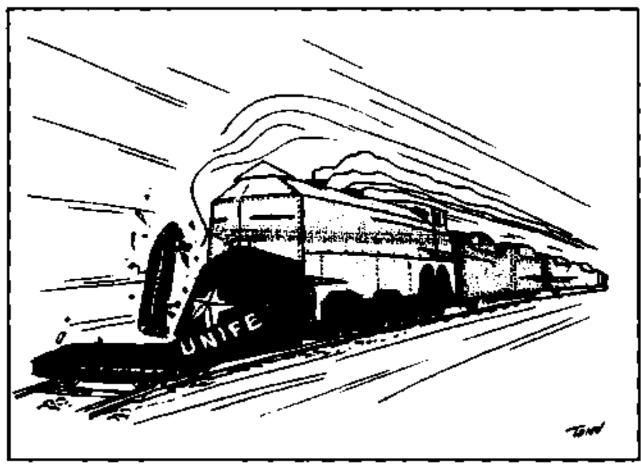
يواجه قطاع السكك الحديدية:

- منافسة شديدة مع وسائل النقل الأخرى
- توسع الشركات، وتجمع بين وسائل النقل المختلفة (الجوية، والبرية، والسكك الحديدية).
- زيادة الضغوط للتنوع في السرعة، وجودة الخدمة، والسعر.

الآثار الرئيسية على السكك الحديدية

المستهلكون	يريد الركاب حلولاً متكاملة، ومخصصة؛ خدمات تنقل كاملة، تجمع بين وسائل النقل كافة منافسة قوية بين السكك الحديدية، وغيرها من الوسائط
السلطات	انخفاض حافز الحكومات لدعم السكك الحديدية في مقابل الوسائل الأخرى: فلا مزيد من مشاكل غاز ثاني أكسيد الكربون. بصفة عامة، لا توجد سوى آثار ضئيلة على الحكومة
المشغلون	الشحن: دمج النقل الدولي، ومتعدد الوسائط زيادة الضغط على الموردين لتحسين التشغيل البيني، والسرعة، والجودة، ووضع التكلفة
الموردون	يتمتع الموردون بالغرب بميزة المتحرك الأول في تعددية الوسائط، إلى أن تقوم الصين بوضع مفاهيم مماثلة، مما أدى إلى ميزة جديدة
التقنية	مصدر مفتوح، وقابلية التشغيل المشترك، والتقارب عبر الوسائط، بالإضافة إلى برامج متكاملة للجدولة
نماذج الأعمال	الابتكارات شديدة السرعة: فالقدرة على الابتكار السريع هي أمر أساسي دخول أطراف جدد، حتى من المجالات الأخرى، على جميع المستويات أصبحت القدرة على دمج العديد من وسائط النقل أمرًا أساسيًا

السيناريو ٣ : مؤسسات التنين



مصدر الرسم الكرتوني: Tonu of CartoonBase

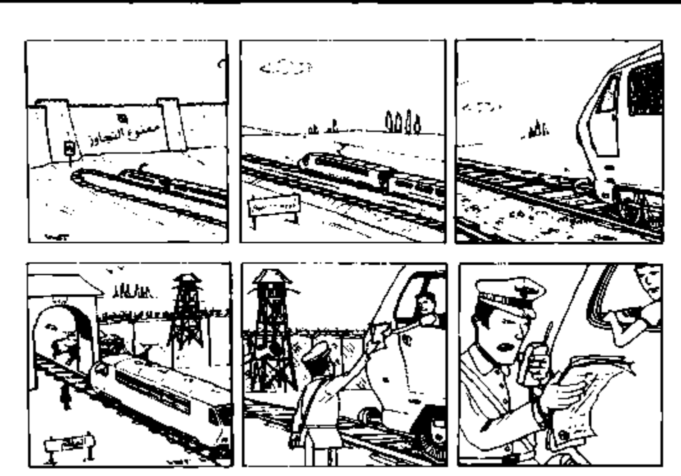
ثم تنظيم الكوكب في هيئة مناطق، حيث معدل الفقر في الدول الغربية آخذ في الازدياد،
بينما تتجه الصين نحو الصدارة:

فرضت هيمنتها اقتصاديًا، وماديًا، وصناعيًا
الاستفادة من موارد أفريقيا، وأمريكا الجنوبية، وتضخم مخزون النقد الاحتياطي.
"السيطرة على العقول" من خلال أفضل الجامعات
يشتري اللاعبون الصينيون شركات في جميع أنحاء العالم
تصبح الشركات الصينية هي الشركات الرائدة في مجال السكك الحديدية
سوق صيني كبير، ويزخر بأحدث التقنيات
قيادة التكلفة، والتقنية
ركود الأسواق الغربية

الآثار الرئيسية على السكك الحديدية

المستهلكون	الطلب على إيجاد حلول منخفضة التكلفة للشحن، والركاب تسليع المرض، ومحدودية التخصيص، وتدني مستوى الخدمة
السلطات	قوة التحرير، والمنافسة بين المشغلين زيادة الأرباح لاستخدام حلول قياسية منخفضة التكلفة تناقص الدعم المالي للحكومات
المشغلون	أطراف جديدة مع سلعية خدمة النقل الأساسية تقوم الشركات العالمية بتوسيع النطاق، استنادا إلى التوحيد القياسي تراجع الشحن في الدول المتقدمة
الموردون	ينتج الموردون الصينيون وسائط نقل متحركة منخفضة التكلفة استشراء عمليات الاستحواذ والاندماج الصينية في الغرب المنافسة يركز اللاعبون القلائل من الغرب على الخدمة والجودة.
التقنية	يحصل الموردون الصينيون على التقنيات المتطورة من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ. تقوم الصين بتطوير تقنيات جديدة، بالإضافة إلى وضع معايير جديدة، إلا أنها تخفض من مستوى الإبداع بشكل عام.
نماذج الأعمال	تتواجد الشركات الصينية في كل شريحة من شرائح سلسلة القيمة (إمدادات السكك الحديدية، وعملياتها)، كما تقوم بشراء الأصول القائمة تسمح القطارات منخفضة التكلفة بتطوير خدمات التأجير

السيناريو ٤ : الأمم المنقسمة



انهار كل من الاتحاد الأوروبي، وصندوق النقد الدولي، ولم يعد هناك وجود للتكتلات التجارية الإقليمية، بالإضافة إلى تدني التجارة الدولية.

انتشار النزعة الحمائية، وانعدام الأمن، حيث تستمر الأزمة المالية بالتأثير على الدول الغربية

تصبح القومية هي النهج السياسي السائد في المناطق كافة

يصبح معظم النقل محلياً (النقل المدني، والجماعي، والإقليمي) نظراً للحواجز الشاهقة بين الدول، والأقاليم

لا قابلية للتشغيل المشترك، أو القليل من المرور الدولي.

انخفاض التنسيق، والتحرير الدوليين

موردون محليون، ودعم محلي.

الآثار الرئيسية على السكك الحديدية

المستهلكون	الطلب على التنقل المحلي، والإقليمي، وليس الدولي المطالبة بالأمن في وسائل النقل، والأماكن العامة فجوة الثروة، والطلب بين الدول الغنية، والفقيرة
السلطات	انخفاض التحرير التجاري، وزيادة المبادرات الحمائية تدعم الحكومة الصناعة المحلية والعامة للسكك الحديدية تعامل السلطات مع المسائل الأمنية في وسائل النقل
المشغلون	انخفاض في التوسع العالمي؛ وتراجع الشحن لمسافات طويلة العودة لعصر أصحاب المناصب المحليين، مع مشغل واحد لكل شريحة
الموردون	البصمة المحلية مطلوبة، لأسباب حمائية الطريقة الوحيدة لنجاح اللاعبين المحليين هي من خلال شراء الشركات المحلية ارتفاع التكاليف/انعدام الكفاءة بسبب المعايير المحلية
التقنية	تفاوت شديد في التقنيات بين الدول تدني الابتكار بشكل عام (انعدام الحوافز) تطوير التقنيات لمعالجة القضايا الأمنية
نماذج الأعمال	المزيد من الأطراف المحلية، والمزيد من الضغط للحصول على محتوى محلي لا تبقى سوى الأطراف التي تتمتع بالحماية الوطنية بطء نمو الصناعة بشكل عام

مصدر الرسم الكرتوني: Tonu of CartoonBase

مستويات المنظمة، وفي أي وقت يدور به تساؤل حول المستقبل، أو ما قد يحدث. كما يمكنهم أن يساعدوا على اختبار أساليب الإدارة، وتحدي المفاهيم، وضمان أن الرؤية الاستراتيجية قوية قدر الإمكان، وتقييم مدى صلابة الاستراتيجيات من حيث انطباقها على حالات مختلفة تمامًا، بما في ذلك الحالات الاستثنائية.

أثناء عملك على فهم الآثار العملية المترتبة على أي سيناريو، عليك أنت وغيرك من متخذي القرار النظر في أسئلة مثل:

- إذا كنت تعلم أن هذا السيناريو كان على وشك الحدوث، **فما الفرص**، والتهديدات التي كنت ستواجهها؟
- ما الاستراتيجيات التي كنت ستقوم بتطبيقها، وكيف كانت ستغير من النهج الحالي الخاص بك؟
- ما اللافتات، أو المؤشرات الرائدة التي كانت ستنبهك إذا كان هذا السيناريو على وشك الحدوث؟
- ما الذي كنت ستحتاجه للأداء بنجاح في هذه البيئة؟ ماذا سيكون تأثير ذلك على كل جزء من أجزاء المنظمة الخاصة بك؟ وعلى عملائك؟ وعلى منافسيك؟
- *ما الذي تحتاج لأن تفعله الآن للاستعداد؟*

للبناء على هذه الأسئلة، يمكنك استخدام الأساليب التي ناقشناها من خلال هذا الكتاب. فعلى سبيل المثال، يمكنك تبني منظور الجهات المعنية المختلفة (المنافسين، والعملاء، والمنظمين، وهلم جرا)، لتفهم كيف يمكن أن تتفاعل كل مجموعة من هذه المجموعات مع كل سيناريو. ويمكنك أن تدخل مرحلة جديدة من مراحل التشعب، على سبيل المثال، من خلال استخدام تدريب "المشروعات المشتركة" لسرد فرص المنتج، أو الخدمة الجديدة التي يحتمل أن تظهر في كل احتمال مستقبلي.

في الوقت الذي ستبدأ فيه بتطبيق السيناريوهات في هيئة "صناديق" جديدة ذات معنى، ستصبح المنظمة الخاصة بك أقل هشاشة في مواجهة المفاجآت؛ وستصبح أكثر تكيفًا. فسيكون من المرجح أكثر أن تشهد لحظات "*وجدتها*"، أكثر من لحظات "*تبًا*". ستتمدد القوالب الذهنية الخاصة بالمنظمة، وستفهم المنظمة البيئة بصورة أكثر شمولًا بكثير. وستكون هناك لغة مشتركة متاحة لك، ولزملائك لتستخدموها متى حاولتم استباق المستقبل المجهول، ومعالجته.

وجد أعضاء UNIFE السيناريوهات مثيرة، وعملية، حيث إنهم تصارعوا مع عالم متغير. وعلى إثر السيناريوهات، قامت UNIFE بوضع تحليل "عميق" لستة موضوعات: ظهور المنافسين سريعي التطور كالصين، ومستقبل التنظيمات الحكومية، والتقنيات الحديثة والمعطلة، والمشهد المتغير للمشغلين، والتغيرات المحتملة لنموذج العمل، والمطالبة بالخدمات المتكاملة، وتخصيص وسائل النقل. كنتيجة لذلك، كان الأعضاء المنفردون قادرين على النظر في الفرص التجارية الخاصة بهم بطريقة مختلفة، وأكثر عمقًا، حيث أصبحت السيناريوهات، والتحليلات العميقة مدخلات قيمة لاستراتيجياتهم، فهم يركزون الآن على الشرائح ذات العوائق الأعلى لدخول اللاعبين إلى السوق الناشئ، مع زيادة نطاق الاحتفاظ بالعرض، ومواءمة عملية البحث والتطوير الخاصة بهم لتقليل وقت الوصول إلى السوق، وما هو أكثر من ذلك. وكنتيجة لذلك، وفي نهاية التدريب، كان هناك مؤتمر كبير في وارسو، حيث شارك به عشرون شخصًا ممن شاركوا في ورشة عمل السيناريو؛ السيناريوهات والتحليلات العميقة مع ما يقرب من مائتين من القادة عبر جميع أنحاء القطاع، بما في ذلك معظم الرؤساء التنفيذيين.

يوضح يورجن ماير، مدير قسم الاستراتيجيات في Siemens's Rail Systems، "ما زلنا نستخدم السيناريوهات أثناء القيام بالتخطيط الاستراتيجي، وفي عملنا اليومي كذلك لرؤية إذا ما كان ينقصنا شيء ما، ومعرفة كيف يتطور كل سيناريو. ومن الواضح أن ذلك قد غيّر طريقة تفكيرنا فيما يتعلق بالمستقبل".

الخطوة ٥ : أعد التقييم دون كلل

شأنه شأن أي صندوق آخر، حتى أكثرها تألقًا، لن يكون السيناريو المتطلع إلى المستقبل صالحًا للأبد. ففي أثناء تدريب UNIFE، كان هناك شعور عام بين المشاركين بأن سيناريو مؤسسات التنين كان جامحًا للغاية. وقد أعلن الوصف التفصيلي أن "رواد الأعمال الصينيين بقطاع السكك الحديدية يقودون العالم، حيث يجذبون أكبر الأسواق من خلال التقنية المتطورة، بالإضافة إلى التحكم في وفورات الحجم. وتصارع الشركات الغربية من أجل البقاء من خلال عرض الخدمات". ومع ذلك، كان السيناريو مفيدًا للدول الغربية، ولكن أثناء تخطيطهم لكيفية مواجهة العالم المتغير في المستقبل، عقب ورشة العمل الخاصة بنا معًا، لم يعد العديد منهم يتجاهل التقدم الصيني، ويهمشه باعتباره أمرًا عرضيًا، وغير مهم.

في الوقع، وبعد تدريبات السيناريو بمؤسسة UNIFE، حمل الواقع بين طياته العديد من عناصر مؤسسات التنين، حيث قامت الصين مؤخرًا باستثمار ٣٠٠ مليار دولار أمريكي لإنشاء شبكة قطارات عالية السرعة، والتي تبشر باختصار وقت السفر بين المدن في جميع أنحاء الصين إلى النصف. وتقول التوقعات إن جعل مثل هذا النقل أسهل، وأسرع من شأنه أن يشجع التجارة، ويحفز صناعات مثل: البناء، والسلع، والسياحة[٣]. والصين لديها بالفعل خط يربط بين شنغهاي، وبكين يقطع مسافة ٨٢٠ ميلًا في غضون خمس ساعات (كان هذا سيستغرق ثماني عشرة ساعة على السكك الحديدية في العديد من البلدان الأخرى)؛ وتشير التقديرات إلى أن هذا المشروع سيكتمل بحلول عام ٢٠٢٠ [٤]. وتساعد الصين الآن في بناء طرق للسكك الحديدية عالية السرعة في تركيا، وفنزويلا، والمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى البحث عن مشروعات في سبع دول أخرى، بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية[٥]. في الوقت الذي يتصور فيه قادة الولايات المتحدة تشييد مسارات للقطارات فائقة السرعة في تكساس، وفلوريدا، وكاليفورنيا، أصبح العديد من أعضاء UNIFE متحمسين بشدة للعقود المربحة، للمساعدة على توفير التقنيات الرئيسية اللازمة للبناء، والتشغيل. ومع ذلك، يشبه الأمر كثيرًا ما تصوره مؤسسات التنين، حيث إن منتجي القطارات الصينية فائقة السرعة هم متنافسون شداد، ويمكنهم كذلك أن يقدموا منافسة حادة لأعضاء UNIFE من أوروبا.

مع ذلك، بالقدر الذي يبدو به أن سيناريو مؤسسات التنين بدأ يتحقق على أرض الواقع من بعض النواحي، فنصيحتنا إلى أعضاء UNIFE، ولك أيضًا عند وضع عدة سيناريوهات مختلفة لمساعدة منظمتك، هي أن تظل يقظًا دائمًا. فكل سيناريو تضعه، مثله مثل أي صندوق آخر، يواجه خطر أن يصبح باليًا، أو غير مكتمل، أو أن يعفو عليه الزمن ببساطة. وتطلب منك الخطوة ٥ أن تقوم بإعادة تقييم صناديقك الحالية بلا هوادة، وأن تأخذ بعين الاعتبار تطور التوجهات، وأية فيلة في الغرفة، أو ضفادع مغلية، أو أي تحولات، أو تغييرات جذرية جديدة أخرى في المستقبل.

كن حذرًا: لا تخفق في الاعتراف بوقوع لحظة "*تبًا*"، إذا حدثت في الواقع. فعلى سبيل المثال، إذا قامت مؤسسة بوينج بإنشاء "قطارات طائرة" غير مكلفة، وفعالة، وطائرات فائقة السرعة ترتبط بخطوط السكك الحديدية، وترتفع بسرعة تنافس القطارات السريعة الحالية تلك، أو تفوقها، وإذا قادت هذه التقنية المذهلة الجديدة بوينج إلى امتلاك ٧٥ في المائة من صناعة النقل العام لمسافات طويلة في الصين، وغيرها من الدول التي كانت تسودها القطارات عالية السرعة في السابق، والسيطرة عليها، فسيكون الوقت قد حان لاستبدال مؤسسات التنين بمجموعة أخرى من السيناريوهات الأكثر تحديدًا.

ابحث عن التناقضات، كذلك، قد يكون أعضاء UNIFE حاليًا من الحكمة أن يسألوا أنفسهم، هل يسافر المزيد، والمزيد من الأشخاص في الصين، وغيرها من الأماكن على متن رحلات شركات الطيران غير المكلفة، على الرغم من إنشاء شبكات جديدة للسكك الحديدية عالية السرعة. هل يجد كثير من العملاء تذاكر القطارات عالية السرعة مكلفة للغاية، مما أدى إلى ازدهار السفر التقليدي (منخفض السرعة) بالسكك الحديدية، ووسائل النقل البديلة مثل الحافلات السريعة؟

بالإضافة إلى ذلك، حاول ألا تغفل عن "إشارات الضعف" التي توضح أن السيناريوهات القائمة التي تعتمد عليها حاليًا قد تكون بحاجة إلى الضبط، أو الاستبدال. على سبيل المثال، بقدر ما أظهرت الصين نجاحًا مبكرًا هائلًا في إنشاء شبكة السكك الحديدية عالية السرعة الخاصة بها، فقد كان للمشروع حظه الخاص من المشاكل، والتي كان يمكن النظر إليها جميعًا كنوع من "إشارات الضعف" التي تشير إلى أن سيناريو مؤسسات التنين سرعان ما سيصبح أقل أهمية بالنسبة لأعضاء UNIFE، مقارنة بغيره من السيناريوهات المحتملة الجديدة. فإلى جانب التكاليف الهائلة، والتي يصعب تعويضها لبناء شبكات السكك الحديدية الجديدة بالصين، فقد كان هناك بالفعل العديد من تقارير لجهات خارجية تزعم وجود فساد حكومي فيما يتعلق بهذا المشروع، بالإضافة إلى مشاكل في جودة التقنيات، وبواعث قلق جدية حول درجة الأمان بالنسبة للمسافرين. ويمكن النظر إلى جميع هذه المسائل باعتبارها إشارات إلى أن سيناريو مؤسسات التنين، هو بعد كل شيء، مجرد صندوق، فهو قالب ذهني، وسيصبح في مرحلة ما أقل ملاءمة، وأقل نفعًا مقارنة بالسيناريوهات الجديدة الأخرى.

في الواقع، مع تطور العالم، قد ينتابك شعور بعدم اليقين فيما يتعلق بالتوجهات الكاسحة التي كنت تعتقد مؤخرًا بأهميتها، وصلتها الوثيقة بالموضوع، فضلًا عن السيناريوهات التي وضعتها على سبيل الاستجابة لها. ويعتبر التخلص من هذه السيناريوهات، واستبدالها بأخرى جديدة أحد أساليب التعامل مع عدم اليقين هذا. ولكن ثمة نهج آخر يتمثل في اتخاذ أحد السيناريوهات القائمة، ووضع عدة سيناريوهات متفرعة منه، ولكنها أكثر تحديدًا مما يساعد على إلقاء الضوء على الأشياء بطريقة أكثر وضوحًا. فعلى سبيل المثال، تعرف الآن شركات السكك الحديدية الأعضاء في UNIFE أكثر بكثير حول صناعة السكك الحديدية في الصين مما كانوا يعرفون بالمرة الأولى التي تم وضع سيناريو مؤسسات التنين بها. وقد يجد بعضهم الآن أن الإشارة إلى مؤسسات التنين ليست كافية في حد ذاتها؛ وعوضًا عن ذلك، قد يحتاجون إلى البدء بالتعمق في جوانب محددة للتأثير المحتمل لهيمنة

الصين في هذا المضمار عليهم. ومن خلال وضع سيناريوهات "صناديق" إضافية قائمة فقط على مؤسسات التنين، أصبح بإمكانهم توليد ثلاثة، أو أربعة سيناريوهات جديدة عالية التركيز تقدم مجموعة رؤى محددة وملموسة بشكل أكبر بكثير.

ستحتاج أيضًا لأن تراقب الفروق الدقيقة لمقاييس الأداء الخاصة بمؤسستك. فيما أنت تحلق بمروحية المجازية الخاصة، هل هناك العديد من المفاتيح الرئيسية التي تنذر بوجود خطر قادم؟

إذا كنت مديرًا تنفيذيًا تعمل لدى شركة سكك حديدية عالية السرعة، من أعضاء UNIFE، فقد تكون بحاجة لرصد مثل هذه المقاييس التالية:

- الحصة الخاصة بشركتك من إجمالي السوق الدولي لمشاريع تشييد السكك الحديدية عالية السرعة.
- تغير في اتخاذ القرارات من كبار العملاء في الدول الأكثر حرصًا على بناء شبكات سكك حديدية عالية السرعة (وهل تقتني هذه الدول بشكل متزايد مجموعات جديدة بأكملها من منتجات وتقنيات جهة أخرى، بدلًا من منتجات وتقنيات شركتك؟).
- تكاليف رأس المال، وغيرها من التكاليف المتزايدة إلى حد كبير، أو تلك التي تبقى مرتفعة بشكل ملحوظ مقارنة بما يدفعه منافسوك.

إذا كان هناك قصور بعدد من مفتايح التحكم هذه في وقت واحد، فقد تتخذ قرارًا بأن الوقت قد حان لاستبدال مؤسسات التنين بصندوق آخر جديد كليًا.

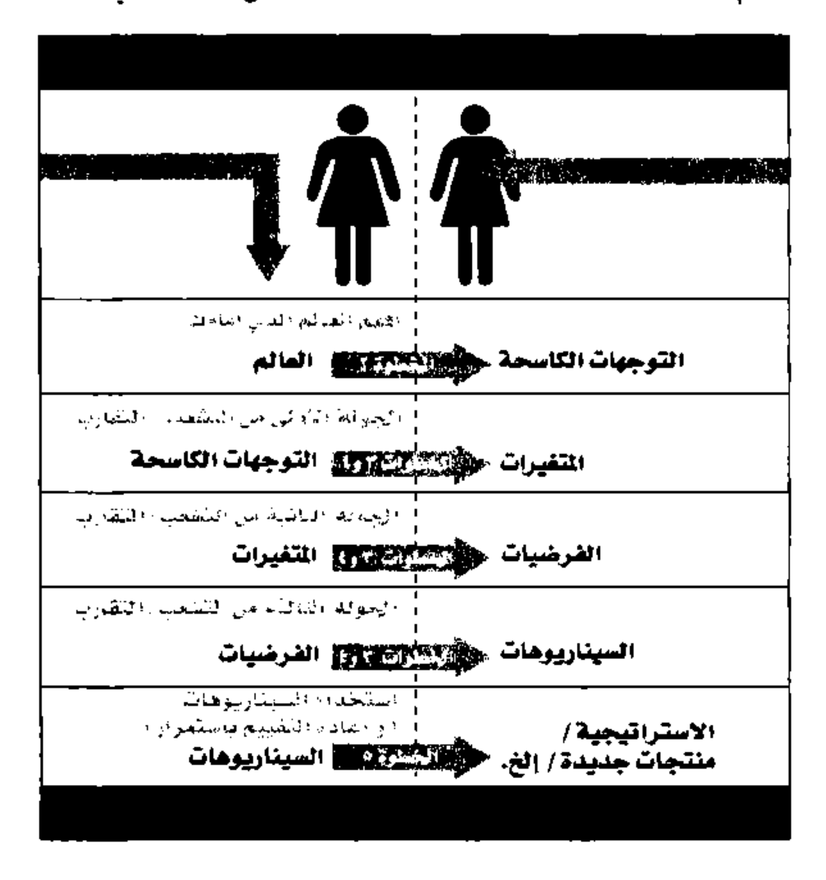
أخيرًا، حتى وإن كانت جميع الإشارات أمامك تبدو إيجابية بشكل رائع، فنرجو ألا تقنع بذلك! حتى إذا كانت السيناريوهات القائمة الخاصة بك تحقق أهدافك على خير حال، فيجب عليك أن تواصل مراقبتها عن كثب، وتشكيلها لمواكبة التغيير، وحدوثه. فتذكر أنه: "لا توجد فكرة تبقى جيدة للأبد".

استمع إلى نصيحة أينشتاين: لا تبالغ!

من الأسئلة التي يوجهها إلينا عملاؤنا أثناء تدريبات السيناريو، هو كيف بالضبط عرفت شيل بأمر الفائض عن الاستيعاب في مجال ناقلات البترول، أو كيف عرفت UNIFE أن الصين سوف "تضاعف تعمقها" في السكك الحديدية. والجواب، في كلتا الحالتين، هو أنهم لم يعرفوا. بل، استخدموا السيناريوهات كنماذج للاستعداد بصورة أفضل لما لم يتمكنوا من التنبؤ به بالتفصيل. فتخطيط السيناريوهات ليس أبدًا طريقة سحرية لمعرفة المستقبل. فمن المهم أن تتبنى الغموض، أو أن تتقبله على

أقل تقدير، وأن تعترف بأن صناديقك الخاصة (أي السيناريوهات في هذه الحالة) تمثل رد فعل استقرائيًا لهذا الغموض.

الشكل التوضيحي التالي (اعتمادًا على الشكل السابق في نهاية الفصل ٤) يوضح، من خلال اتباع الخطوات الخمس في عملية تخطيط السيناريوهات، كيف أنك تقوم مرارًا وتكرارًا بتحفيز "ما هو أمامك" ليتلاقى مع الثوابت التي "بداخلك".



تعتبر هذه العملية عملية بسيطة، على النحو الأمثل: فأنت تبذل قصارى جهدك لتنتقل بانسيابية من التوجهات الكاسحة إلى المتغيرات، ومنها إلى الفرضيات المتعلقة بتلك المتغيرات، مرورًا بالسيناريوهات، ومن ثم إلى إنشاء استراتيجياتك الخاصة الجديدة، ومنتجاتك، وأفكارك، وقوالبك الذهنية، والصناديق الأخرى. فأنت لا تحاول العثور على الإجابة "الوحيدة"؛ حيث تقوم بوضع قوالب ذهنية واسعة النطاق،

ومنفتحة، ومرنة، توجه الأفكار التي يمكن تفسيرها، وصقلها، وجعلها عملية لاحقًا. أو، كما اعتدنا أن نقول، أنت تقوم بصنع صناديق سوف "تملؤها" فيما بعد.

مع ذلك، فنحن ندرك أن بعض العقول تنجذب نحو الفوارق الدقيقة، والتعقيدات المفصلة. فنحن نتعاون كثيرًا مع العملاء التحليليين إلى حد كبير، فيما نواجه صعوبة في الشعور بالراحة تجاه الغموض الكامن في تبسيط الأشياء، وفي الاكتفاء باستخدام بعض التوجهات الكاسحة، والمتغيرات، والفرضيات، والسيناريوهات فحسب. وحتى حين تلتزم المنظمة الخاصة بها بتدريب سيناريو معين، يحاول هؤلاء الأفراد فرض النظام متى كان ذلك بمقدورهم. فغالبًا ما يشعرون بأنهم مجبرون على قضاء فترة طويلة من الوقت في التوجهات، حيث يقومون بسرد مئات التوجهات ضمن عشرات التصنيفات، مع التفاصيل، والنسخ الاحتياطية لكل منها. ويمكن أن يكون هذا مفيدًا، إلا أنه ثمة نقطة مردودات متناقصة، خاصة في ضوء حتمية "المجهولات غير المعروفة"، والتي تجعل من "تحديد جميع التوجهات الصحيحة" أمرًا عقيمًا. أثناء مرحلة التشعب، عندما يُطلب منهم وضع المتغيرات، عوضًا عن إدراك الغموض الكامن في تضييق قائمة الاتجاهات، و"البطاقات الجامحة" الخاصة بهم، يحاول هؤلاء الأفراد أحيانًا ترتيب قائمتهم الممتدة، ومن ثم وضع "أفضل المتغيرات" بهذه الطريقة. وكثيرًا ما يستغرق هذا وقتًا طويلًا، كما أنه غير فعال، مع أنه سيفضي على الأرجح إلى إنتاج مجموعة لا بأس بها من المتغيرات. وخلال الجولات اللاحقة من التشعب، عندما يعملون على وضع الفرضيات، والانتهاء إلى وضع السيناريوهات، غالبًا ما يقودهم خوفهم من إغفال شيء مهم إلى نوع من أنواع الشلل، حيث يصبحون خائفين من الالتزام بأي مجموعة من الفرضيات، والسيناريوهات. وكنتيجة لذلك، غالبًا ما ينتهي بهم الأمر بعدد كبير من السيناريوهات (على سبيل المثال: من ستة إلى عشرة سيناريوهات، عوضًا عن ثلاثة، أو أربعة)، مما قد يعوقهم كثيرًا عن التركيز، خصوصًا، عند محاولة تحديد أي الاستراتيجيات الخاصة بهم، أو غيرها من الاستجابات العملية يجب أن تكون، فيما يتعلق بكل سيناريو. ولكي نكون واضحين: حتى الخروج بأكثر من أربعة سيناريوهات قد يكون ذا قيمة، ونحن نؤمن بأن القيام بذلك أفضل بكثير من عدم استكمال تدريب السيناريوهات تمامًا.

لكن بوجه عام، ندعوك لعدم المبالغة في الأشياء. فالعقل البشري، وذاكرة الإنسان لا يسعهما معالجة ثمانية سيناريوهات دفعة واحدة، ونحن نجد أن وضع حوالي ثلاثة، أو أربعة سيناريوهات هو النهج الأكثر صحة، وفعالية بشكل عام. فمحاولة التأكد من أن لديك أفضل سيناريو محتمل من بين جميع الاحتمالات المتعددة، يشبه محاولة إثبات أن سبعة، هو جواب أفضل من ثمانية عندما يسألك

أحدهم عن عدد الألوان في قوس قزح. فقد تكون تبذل الكثير، والكثير من الجهد ولكن دون أن تجني أي فائدة إضافية. ويجب أن يساعدك تخطيط السيناريوهات على تطويق الغموض، وعدم اليقين، بدلًا من الشعور بالضغط لوجودهما. ونحن نتفق مع المقولة الشهيرة لألبرت أينشتاين: "يجب أن يكون كل شيء بسيطًا قدر الإمكان، ولكن ليس أبسط من البسيط". وبعبارة أخرى، عندما تشارك في عملية تخطيط السيناريوهات، سترغب في إبقاء الأمور بسيطة قدر الإمكان، ولكن دون أن تفقد التفاصيل المهمة. والمقصود بالتبسيط الصحيح هو الاحتفاظ بالتعقيدات الضرورية للغاية، في الوقت الذي ستسمح به باختصار بعض الأشياء الأخرى: كترك بعض الأفكار الجيدة جدًا تسقط بعيدًا على سبيل المثال.

وفي النهاية، لا يكمن أثر السيناريوهات، وقيمتها في كمالها. فالفائدة تقع في كيفية تفسيرك للسيناريوهات، ومدى قدرتك أنت وزملاؤك في الاعتماد عليها لتكون إبداعية، وعملية، وإنتاجية في مواكبة التغيير، والتعامل مع جميع المخاطر، والفرص المثيرة في طريقنا.

نحن ننظر إلى نهج الصناديق الجديدة الخاص بنا للسيناريوهات باعتباره وسيلة قوية لتمديد الاستراتيجيات الخاصة بك، وتحديها، وإثرائها. فوضع السيناريوهات ليس عملية عالية التكلفة، تسعى إلى الدقة، والقطعية. بل، هي طريقة منخفضة التكلفة نسبيًا، ولكنها ذات عوائد مرتفعة في توسيع مداركك لما هو ممكن، وتحريرك من قيود كيفية معالجة الأشياء بالشكل التقليدي المعتاد في الماضي، وأن تفرس بدلًا منها طرقًا جديدة على درجة عالية من الإبداع، والمرونة، في مجال ريادة الأعمال، للتخطيط للتهديدات المحتملة، واغتنام الفرص الناشئة.

الفصل العاشر

بداية جديدة: كيف تجعل الخطوات الخمس ملائمة لك

بما أنك الآن تعرف جيدًا الخطوات الخمس، وتفهم سعة التطبيقات الممكنة، فإننا نريد أن نقدم إليك بعض الاقتراحات العملية فيما يتعلق بكيفية تطبيق هذا المنهج في موقفك. وعلى الرغم من عدم وجود منهجية واحدة عليك مراعاتها لتصلح لكل الأغراض، فإننا سنقدم لك بعض التوجيهات العامة.

بإمكانك استخدام العملية معتمدًا على نفسك، ولكن عمومًا ستحتاج لمشاركة الآخرين بشكل أو بآخر

نحن ندرك جيدًا أنك ربما تستعد لجلسة فردية، وفعلًا يمكنك أن تبدأ وحدك في استخدام أي من الأساليب المبتكرة التي أوصينا بها في هذا الكتاب. إن القيام بهذا العمل المستقل بإمكانه أن يكون مفيدًا خاصة إذا كنت تحاول أن تصل لحلول لها علاقة بمشكلات شخصية مثل التعامل مع مدير صعب إرضاؤه، أو التغلب على مواقف محددة أخرى تؤثر عليك كفرد في المقام الأول أكثر من تأثيرها على المنظمة التي تعمل بها ككل. ولكن حتى في مثل هذه المواقف الفردية فإنك على الأرجح ستكون قادرًا على إيجاد أفضل الحلول إذا طلبت المساعدة في جلسة تشعب مع عدد صغير من الزملاء والأصدقاء. كثيرًا ما ننظم ورش عمل بين عملائنا وأعداد كبيرة من الناس، لكن لاحظنا نتائج مذهلة بين المجموعات الصغيرة المكونة من ثلاثة أو أربعة أشخاص. في الواقع لا يوجد حد أدنى لعدد أفراد المجموعة، ولكن الأمر بكل بساطة أنه عندما ننظم لقاءات بين الأفراد سوف نجمع الطاقة الموجودة في عقول متعددة

لنصل إلى أكبر كم من الأفكار. بما أن الإتيان الدائم بالكثير من الأفكار الجديدة -أو المنظور الجديد للأفكار القديمة- هو واحد من أكثر المتطلبات المهمة للوصول إلى الإبداع المستمر، فإننا نحث على تطبيق الخطوات الخمس بالمشاركة مع الآخرين.

التنوع والتواصل المفتوح هما المفتاح

عندما تنظم جلسة في الإبداع وتطبق فيها هذا المنهج، أو حتى تقوم ببعض التدريبات مع مجموعة من أصدقائك، فنصيحتي إليك أن تبذل قصارى جهدك لتكون محاطًا بمزيج من الأشخاص ذوي الخلفيات ووجهات النظر المختلفة. إن التنوع في خبرات الفرد ووجهات نظره (على سبيل المثال، الأشخاص الموجودون في مجال عملك والمختلفون في الطبقات والمناصب والجنس والسن والخلفية التعليمية) سيؤدي إلى كم هائل من الأفكار، ومن ثم إلى تحسين التخيل والإنتاجية بصورة شاملة. شريك حياتك أو أقرب الأصدقاء إليك يمكن أن يكونوا عونًا لك، ولكن في الغالب وجهة نظرهم ستكون قريبة من وجهة نظرك. أما في نطاق العمل، فإن وجود "فريق للقيادة" لا يعني بالضرورة أنهم الأحق أو الأفضل بين الناس للإتيان بالأفكار الجديدة، حتى لو كان رئيس قسم البحث والتطوير هو أكثر البشر إبداعًا، أو أن المدير الفني لأعظم فريق كروي في العالم هو رئيس قسم الموارد البشرية.

إن تنمية التواصل المفتوح ليصب في مصلحة الإبداع يرسي حجر أساس يسمح لكل شخص، بغض النظر عن مكانته أو منزلته الاجتماعية ضمن المجموعة التي أشركتها، بأن يعبر عن رأيه ويُنصت إليه. وإذا كنت تجري ورشة عمل رسمية، فانتبه من تضمين الكثير من الأشخاص من نفس الخط الإداري في الغرفة: إذا كان هناك تسلسل وظيفي، يمكن أن يخنق عملية توليد الأفكار، إلا إذا فندت كل الذرائع ومكنت جميع الأعضاء من تقديم تعليقاتهم دون حساسية. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك بشكل متأن ومتمعن هي من خلال القيام ببعض تدريبات الإحماء أو كسر الجليد. وبالفعل، في الجزء الأول من ورشة عملك، سنشجعك لتنوه على جميع المشاركين (وبخاصة الأعلى رتبة وظيفية) طوال فترة ورشة العمل أن يطرحوا جانبًا الاختلافات في الأقدمية أو المرتبة، وأن يعطوا الفرصة المتساوية لجميع المشاركين بل واحترام كل الأفكار المعروضة واستيعابها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود كبار الرؤساء في ورشة العمل يعتبر فكرة جيدة، حيثما أمكن ذلك. عندما تكون المؤسسة التي تعمل بها صغيرة، فإنك تأمل أن يشارك كل الأفراد -أو على أقل تقدير معظمهم- في ورشة العمل، ولكن من منظور إدارة التغيير فإن مشاركة صانعي القرار في عملية تطوير الأفكار غالبًا ما تؤتي ثمارها.

استعد بتحديد أهدافك مسبقًا، واطرح الأسئلة المناسبة

كمسألة وجودية بسيطة، إذا لم تعرف وجهتك النهائية، ليس من الممكن أن تكون قادرًا على التنقل في المسارات المختلفة للوصول إليها. قبل أن تبدأ في العملية الإبداعية الفعلية، واحدة من أهم المتطلبات الأساسية هي أن تعرف مسبقًا ما هي أهدافك بالتحديد. ولكي تحدد هدفك عليك أن تفكر بتأن عن طريق كتابة أفكارك على ورقة بيضاء أو إجراء مقابلات مع أهم الموجودين في المؤسسة، وكذلك تداول "بيان الهدف" بين الموظفين للعمل على تطويره وفقًا لأفضل ما لديهم من أفكار. ويمكنك بعد ذلك أن تطلع الناس بمختصر المقابلات أو البحوث التي قمت بها في مرحلة "الاستكشاف"، أو حتى مجموعة الأسئلة التي أمعنت التفكير فيها كنبذة أولية لمن يرغب في الانضمام. ولكن بغض النظر عن المنهج الذي ستتبعه، فإن وضوح الهدف الذي تود الوصول إليه هو مفتاح الحل.

من حيث *النواتج*، هل تحاول الحصول على قائمة طويلة من الأفكار، ومن ثم ترتبها فيما بعد من حيث الأولوية، أم أن الأكثر أهمية بالنسبة لك أن تقلص هذه النواتج إلى أهم خمس أفكار (أي القيام بالتشعب والتقارب في نفس ورشة العمل)؟

أما من حيث الموضوع، هل تود الحصول على أفكار متعلقة بمنتج جديد، أو استبدال منتج معين أو رؤية جديدة للشركة، أم أنك ترغب في تحسين عمليات المؤسسة وإنتاجيتها، ونموذج العمل الكلي الخاص بك؟

بعبارة أخرى، قبل أن تبدأ في العملية الإبداعية بشكل جدي، عليك أن تعرف ما الأسئلة التي تحاول الإجابة عنها فعلًا وتتأكد من أن تضع لها الأطر المناسبة (كما تعلمت في هذا الكتاب) بطريقة ستعينك على استثارة أكبر عدد من الأفكار. على سبيل المثال، إذا عقد المديرون التنفيذيون لشركة BIC جلسة تشعب وفكروا

أن السؤال الرئيسي هو "كيف نصل لأكبر كم من الأفكار عن الأقلام"، فغالبًا ما يحصلون على أفكار تتعلق بـ "قلم بميزات خاصة، بألوان متنوعة، ومختلف الأشكال والأحجام، وهلمّ جرًا". لكن النتائج ستكون مختلفة نهائيًا إذا كانت نوعية الأسئلة التي طرحوها بدلًا من ذلك هي "ما الذي نفعله الآن في BIC؟" ومن ثم "كيف نغير أو نعيد تعريف ما نقوم به في BIC، لتكون منتجاتنا بعد خمس سنوات متوافرة في كل محال البقالة والصيدليات ومتاجر التبغ وأكشاك الصحف حول العالم؟". مثل هذا النوع من الأسئلة حفز عملية التفكير المستقبلي، والذي أدى بدوره لتحويل نموذج الشركة المحدود نسبيًا من شركة "منتجة للأقلام منخفضة التكلفة وحيدة الاستعمال" إلى شركة أكثر اتساعًا (وبناءً عليه أكثر ربحًا)، شركة "مصنعة لمنتجات منخفضة التكلفة وحيدة الاستعمال من كل الأنواع".

كونك واضحًا ومحددًا حيال ما تسعى إليه، ولديك رؤية واضحة للقيود الرئيسية والمعايير المتصلة بها، وحددت مسبقًا "ماذا يعني النجاح" بأكبر قدر من التفصيل، ستكون قادرًا على تحديد أجندتك وكيف تمضي قدمًا. "هل نحن نطرح الأسئلة الصحيحة؟"، استمر في طرح هذا السؤال على نفسك وكل من حولك، فحتى الجلسات ذات التفكير الأكثر بريقًا وإبداعًا، والتي تصاحبها سلفًا تحضيرات هائلة، سيكون لها على الأرجح تأثير غير ملاحظ إذا كنت تولد الكثير من الأفكار أو الاستراتيجيات أو الأساليب الجديدة لمشكلة أو سؤال ليس في الحقيقة مهمًا أو في صميم الموضوع، أو يبقيك سجينًا في شرك صندوق قديم بال، وليس ذا صلة بالموضوع.

هيئ المحيط المادي المناسب

إن المحيط المناسب لتعزيز الوصول إلى صناديق جديدة هو عادة أماكن مريحة خارج مواقع العمل وغير مألوفة لك ولكل المنضمين على قدر الإمكان. فالمحيط الجديد يوفر منظورًا جديدًا، وبالتالي يساعد على تحفيز تفكير جديد. في حال توافر الموارد، يمكن أن تنعقد هذه اللقاءات بفندق صغير فخم، في مكان ممتع ومثير للاهتمام، أو في "منتجع" ذي بيئة خضراء طبيعية، أو في مساحة خاصة في مكان مخصص لألعاب رياضية، أو حتى في أحد المطاعم المحلية الأنيقة. نحن عقدنا ورش عمل في صحراء

بوتسوانا، وفي جبال باكستان، وفي فنادق التزلج على سفوح التلال الثلجية، وفي كثير من الأماكن الأقل جاذبية (فضلًا عن مكاتبنا، والتي يمكنها على أقل تقدير تقديم منظور جديد لعملائنا). إذا كانت الموارد محدودة أكثر من ذلك (كما هو الحال في كثير من الأحيان)، لا يجب أن يمنعك هذا عن العمل في أماكن غير مألوفة، كمكان هادئ في إحدى الحدائق أو المتنزهات العامة، أو في منزل أحد المشاركين، أو في جزء مختلف وغير متوقع من مكتبك، أو ربما مكان مثير للانتباه في أحد المتاحف الفنية المحلية.

ستساعد إتاحة الفرصة للأشخاص للهروب بعيدًا قدر الإمكان عن المألوف على تغذية خيالهم.

من ناحية أخرى، فإن المسألة ليست متعلقة فقط بالابتعاد "البدني" عن الأمور المتكررة بشكل يومي: فستكون النتائج أفضل إذا أتيحت الفرصة لفرض حظر على استخدام الأجهزة الإلكترونية، أو المكالمات الهاتفية. فكلما ساعدت المشاركين على الانفصال عن الضغوطات والالتزامات والإلهاءات اليومية، كان ذلك أفضل.

كن العقل المدبر لفن اللوجستيات

إذا كنت موجودًا ضمن مجموعة، فحاول أن تفكر مسبقًا في بعض الجوانب اللوجيستية. يجب أن تضع نصب عينيك اعتبارين رئيسيين، الأول: أثناء مشاركة الأفكار، أنت تحتاج إلى تدوينها بطريقة تمكن المشاركين من ملاحظتها والتفكر بها كلما تقدمت. لذلك فأنت تحتاج إلى ملاحظات لاصقة وأقلام (ليدون الجميع أفكارهم الفردية على الحائط)، أو على سبورة بممحاة يمكن مسحها وإعادة استخدامها، أو أجهزة كمبيوتر محمول أو آي باد، أو أي حاوية أخرى للأفكار. الثاني: نشجعك على اتباع مناهج مختلفة واستخدام مواد ستساعد المشاركين على الانفصال عن عاداتهم وتوقعاتهم اليومية، وربما تصدمهم بعض الشيء! على سبيل المثال، فبدلًا من استخدام الرسوم البيانية والمذكرات الشبيهة لتلك التي يستخدمونها في المؤسسة التي يعملون بها، بإمكانك أن تعرض نفس المعلومات ولكن على شكل رسوم هزلية، أو عن طريق عمل كتاب تضم فيه صور كل المشاركين، أو حتى عن طريق أداء مسرحية درامية تشترك فيها أنت ومن يجرؤ من زملائك.

عندما نعقد جلسة، نفضل أن تكون هناك لوحات ورقية قلابة (لشرح المفاهيم ووضع الأفكار على المسار الصحيح)، بالإضافة إلى برنامج باوربوينت وجهاز العرض (لعرض الصور، وتذكير الحاضرين بأهم المدخلات كالتوجهات، وعرض النواتج المؤقتة، وتوضيح اتفاق آراء الموجودين حول أفكار متعددة خلال مرحلة التقارب). كل الاقتراحات المذكورة في هذا القسم تستند إلى النصيحة العامة بأن تجعل الأفكار مرئية، حيث يؤثر ذلك بشكل أفضل على ما يدور في أذهاننا في مرحلة تطوير الصناديق الجديدة.

إتاحة الوقت الكافي

عنما يتعلق الأمر بكمية الوقت التي ستفردها لهذه العملية، فنصيحتنا الجوهرية أن تتجنب العجلة. فكثيرًا ما تظهر أفضل الأفكار قرب نهاية جلسات الإبداع، وفي بعض الأحيان يساعد تخصيص ثلاثين دقيقة أو خمس وأربعين دقيقة في مسألة واحدة على ظهور الكثير من الأفكار المفيدة مقارنة بتخصيص عشر دقائق فقط. لكن، لقد رأينا جلسات فعالة مدتها ساعتان، وكذلك جلسات رائعة امتدت لمدة أسبوع. ومن المقبول أيضًا أن تدع هذه الأفكار تتغلغل لداخلك على مدى أسابيع، إذا لم تكن مقيدًا بمواعيد محددة لورشة عمل أو أية جداول زمنية شخصية أخرى.

بصورة عامة، معظم عملائنا القائمين بورش العمل، يقضون يومًا كاملًا في أول أربع خطوات من العملية، بالإضافة إلى ثلاث ساعات على أقل تقدير لخطوة التشعب، فضلًا عن ساعة أو ساعتين لخطوة التقارب، (والتي كثيرًا تستمر حتى بعد انتهاء الورشة). ولكن عندما يراودك الشك، خصص على الأقل نصف يوم (أو يومًا كاملًا إذا كانت الموارد متوافرة) لتكون قادرًا على التعمق في العملية الإبداعية قدر الإمكان، بالإضافة إلى إعطاء الوقت الكافي للحاضرين ليأتوا بمختلف الأفكار التي تتعلق بأهم المسائل والمشاكل التي تحاول معالجتها.

أحد الأسباب الرئيسية التي تستلزم منك تخصيص الوقت الكافي للعملية -خاصة لخطوة التشعب- هو الآتي: في الشركات، عمومًا يبدأ المشاركون العملية وهم متوترون. يشعر الكثير منهم في بداية الأمر بأنهم مقيدون بعض الشيء، وكأن استبقاء الوضع الحالي هو أكثر الطرق فاعلية وحكمة لمعالجة الأمر. الجميع مر بورش عمل وجلسات عصف ذهني غير ناجحة، لأن -من وجهة نظرنا- مرحلة

"الشك" تم إسقاطها، مما يعني أن المشاركين لم يكونوا مهيئين بشكل كافٍ لفهم قوالبهم الذهنية ومن ثم تحديها. ولكن بمرور الوقت يبدأ المشاركون في الاسترخاء وملاحظة أمور لم يروها من قبل. ولذلك يتخلون عن دفاعاتهم ويشعرون بقدر أكبر من التحرر. ولن ينقضي وقت طويل إلا وتبدأ الأفكار في التدفق.

النموذج الفكري الجديد – والتحدي الخاص بك

التفكير في صناديق جديدة يعني تغيير الطريقة التي تفكر بها، أو على وجه الدقة، زيادة وعيك بكيفية صنع هذه الصناديق الذهنية واستخدامها. هو نموذج فكري جديد للإبداع عن طريق قوة التركيز على التفاعل بين الصناديق الجديدة الواسعة، والصناديق الأصغر التي تملؤها. إن فاعلية الخطوات الخمس التي قدمناها في هذا الكتاب، وكذلك ما يمكنك تحقيقه من خلال تلك الخطوات لا حدود له.

بينما نحن في الختام، نريد أن نخبرك بأن التحدي الأساسي بالنسبة لك هو: أن تنفتح على ما هو غير متوقع، ومذهل، ومفاجئ. أن تتحدى نفسك بأن تقدم على بعض المجازفات الإبداعية، فضلًا عن تشجيعك لزملائك في العمل أو أفراد أسرتك للقيام بذلك أيضًا. أن تحرر نفسك من قيود الصناديق الموجودة في عقلك، وتهيئ مناخًا مناسبًا يساعدك على إعادة تقييم قوالبك الذهنية بتمعن وبشكل متواصل، حيث تسمح جرعة صحية من "الشك" لاحتمالات جديدة أن تضرب بجذورها. وإذا نجحت لبعض الوقت، فهذا أمر عظيم، ولكن لضمان الاستمرار في نجاحك، سيتعين عليك أن تعيد التقييم بلا كلل.

بدأنا هذا الكتاب بقصة الكلب سارتر وسعيه للحرية، وسننتهي بمقولة شهيرة على لسان الفيلسوف سارتر، وهي "الحرية هي ما تفعله بما فُرض عليك". إن المشكلات التي تواجه العالم اليوم ليست بالقليلة، فهي تتأرجح بين تغير المناخ وعجز الحكومات ومرض السرطان ونزلات البرد، بالإضافة إلى محاربة تعاطي المنشطات في مجال الرياضة، أو البحث عن طرق لتقليل الجدال مع شريك حياتك، أو حتى سعيك للحصول على أول مليون (أو ما يليه). إن طريقة تفكيرك والصندوق الخاص بك هو ما سيساعدك على الوصول إلى هدفك أيًا كان. والمدهش في الأمر أن هذا يعني أن لديك الفرصة -في حقيقة الأمر، إنها الحرية- لتشكل مستقبلك ومستقبل الشركة التي تعمل بها، بل والعالم بأكمله، وذلك عن طريق فك القيود والنظر إلى العالم بطرق جديدة.

ما التحديات التي تواجهها؟ وكيف ستغير العالم أمامك، مستعينًا بقوة الصناديق الموجودة بداخلك؟ وماذا ستكون إسهاماتك؟

نحن نأمل أن تستغل كل فرصة ممكنة لتفكر في صناديق جديدة، وندفع بك لتغيير العالم من حولك في الوقت نفسه. وتماشيًا مع روح إعادة تقييم الصناديق الخاصة بنا، سنكون دائمًا ممنونين وسعداء إذا قمت بزيارتنا على موقعنا الإلكتروني . TINBcomments.com

شكر وتقدير

نحن ممتنون لمجموعة بوسطن الاستشارية؛ حيث إنها، كمؤسسة، لطالما كانت بيتنا المهني لسنوات عديدة. مع ذلك، فإن مجموعة بوسطن الاستشارية هي في جوهرها مجموعة من الأفراد الرائعين، ونحن مدينون بصفة خاصة للعديد منهم.

كبداية، عمل ماثيو كلارك لسنوات كمرشد لنا في أي شيء يتعلق بالتسويق والمطبوعات؛ من منظورنا الأولي لكتاب *التفكير في صناديق جديدة* إلى قراءة مسودات أولية لكل فصل من هذا الكتاب. كانت تعليقاته في بعض الأحيان قاسية، ولكنها كانت دائمًا تنم عن مرعاة لمشاعر الآخرين؛ وبدون توجيهاته فإن المنتج النهائي لم يكن ليرقى لهذه الجودة.

كما أننا ممتنون بصفة خاصة لمايك ديملر ولبزا إليس، كقائد وكمديرة على التوالي، للممارسة الاستراتيجية في مجموعة بوسطن الاستشارية؛ فقد حققا الكثير في عالمنا؛ ولكنوت هنايس، خليفة مايك، والذي واصل فعل ذلك.

سايمون تارجيت، كرئيس التحرير في مجموعة بوسطن الاستشارية؛ حيث كان، على مدار وقت طويل، مشجعًا لأفكارنا، قارئًا لمسوداتنا، وصديقًا للإبداع.

العديد من الأشخاص الآخرين عملوا عن طيب خاطر كمشاركين لنا في وضع أفكار لمواضيع معينة أو قصص في هذا الكتاب؛ ونحن لا نقل امتنانًا لأولئك الذين شاركوا أفكارًا أو مقالات قصيرة ولم ينتهِ الأمر بإدراجها في النسخة النهائية. أولئك الأشخاص، الذين يجودون بوقتهم، بالروح الحقيقية لمجموعة بوسطن الاستشارية هم: أجنيس أودير، ويندي باكلر، آرون براون، جيوم تشارلين، أولاف كونها، فيليب دفورش، فيليب إيفانز، توماس جايسمير، جين-كريستوف جارد، مارين جيجاجا، أوريلي جرانجر، مايكل جرينواي، جابريل هالبرين، إيمانويل هويت، أشيش آير، نيكولاس كاشنر، سايمون كينيدي، مات كرينتز، فلوريان كيونل، جينيا لينجاردت،

كلير لف، هوبرتوس ماينيك، أنطونيلا مي-بوشلر، كريستا مريندينو، مارك أوسترمان، كيس باكوريس، ديباك رافيندران، مارتن ريفز، نيكا ريمر، إنريكو رويدا-سابتير، أليسون ساندر، مارك شانر، لاري شولمان، أبهيك سينجاي، جورج ستوك، أندرو تايلور، بريندا ثيكت، جورجي توماز، دوج وودز.

وندين بالشكر لكل من قدّم التوجيه والإرشاد على طول الطريق؛ كارين جوردون، أنطوني جورفيتش، نيكولاس هارلي، بيث هوفمان، كريس هوي، ريتش ليسر، أمين ميرشنت.

نحن أيضًا مقرون بالجميل للأشخاص الكثيرين الذين ساعدوا على إنجاز العمل من وراء الكواليس في مجموعة بوسطن الاستشارية. هذه المجموعة تتضمن: كاثرين أندرو، جاري جالاهان، دان كوين، جيري هيل لمساعدتهم في الأجزاء المنشورة لنا بمجموعة بوسطن الاستشارية؛ بيث جيليت، إريك جريجوار، وكوري ماجواير لكل ما يتعلق بالترويج للكتاب والتسويق؛ ديف فونديلر، ليكسي كوريفو، ومادلين ديزموند في العلاقات الإعلامية؛ كيلي كوساكوسكي لتدريبها آلان على تويتر ووسائل الإعلام الاجتماعية؛ ديبورا إنجلش وجينيفر ماردين من الممارسة الاستراتيجية؛ وديفيد ليتلتون من فريق التصميم الخاص بنا، والذي كان له دور فعال في التجهيز لجميع معروضات الكتاب. كما أننا ممتنون أيضًا لديف كاتلر لفكرته المبتكرة للغلاف.

نحن نعبر عن شكرنا لكل الشركاء والمستشارين الذين تعاونا معهم من خلال مجموعة كبيرة متنوعة من العملاء، ولجميع العملاء الذين خدمناهم، بصفة خاصة أولئك الذي تم ذكرهم في هذا الكتاب؛ شكرًا لكم لمنحنا هذه الفرص. نأمل ألا نكون قد نسينا ذكر أي واحد منكم بمفرده بالأعلى؛ فنحن ممتنون لكم جميعًا.

خارج مجموعة بوسطن الاستشارية، نحن مدينون إلى أقصى حد لتود شوستر وايسموند هارمزورث من الوكالة الأدبية Zachary Shuster Harmsworth. فقد بدأ كلاهما كمرشدين قيمين لعالم نشر الكتب، مساعدين إيانا في تطوير عرض اقتراح كتاب أثار إعجاب دار نشر Random House ومتحدين إيانا لتغيير عقليتنا المبنية على ما يتطلبه القارئ النموذجي. بعد ذلك، عمل تود كشريك للأفكار ومتعاون خلال عملية تطوير المخطوطة الكتابية؛ مساعدًا إيانا على وضع مسودة لكل قصة وفصل فيها بطريقة تجذب الانتباه بقدر الإمكان، وأصبح صديقًا موثوقًا به في نفس الوقت. بوب رو ساعدنا أيضًا على تصحيح مخطوطتنا الأولى؛ حيث جلب منظورًا جديدًا (والاستعداد للشطب بقدر كبير) عندما نكون في أشد الحاجة إلى ذلك؛ وكاثرين كوديهي، قامت بمجموعة من التصحيحات والتحسينات العاجلة.

تونو، من وكالة CartoonBase، الذي صمم الرسوم الكرتونية الرائعة في الفصل ١، بالإضافة إلى الرسوم الأربعة التي توضح سيناريوهات UNIFE.

وأخيرًا وليس آخرًا، نحن مدينون بشدة لويل موروني والفريق بأكمله في Random House لتحمسهم للإمكانية التي رأوها في عرضنا للكتاب؛ ومشاركتهم المراعية لتعليقاتهم، ولفرق الترويج والتسويق الدعاية الرائعة التي بدأنا فقط نرى عملها منذ كتابة هذه السطور. ويل هو شخص نافذ البصيرة ببراعة، ومحرر حاذق، ومحام متقد بالحماس. نتوجه بخالص شكرنا إلى بين شتاينبرج من فريق التحرير، بالإضافة إلى محرر الإنتاج؛ ستيف ميسينا، وسوزان كميل، توم بيري، تيريزا زورو، سالي مارفين، لي ماريشنت، إيريكا جربر، كيت تشيلدز، ماريا برايكل وميليسا ميلستن، من ضمن آخرين في فريق التسويق والدعاية. كمؤلفين، شهدنا مدى تحمس Random House للتفكير من خلال صناديق جديدة، وفي هذه الأيام الصعبة لنشر الكتب؛ يعد هذا مهمًا أكثر من أي وقت مضى. نحن ممتنون بشدة لامتلاكنا ناشرًا مبدعًا وقويًا ويمتلك رؤية وراء هذا الكتاب.

قاموس المصطلحات

لا يمثل هذا القاموس قائمة شاملة أو أبجدية لكل المصطلحات التي ستجدها في هذا الكتاب. إنما يعرّف عوضًا عن ذلك مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي يستكشفها الكتاب، والمجمعة وفقًا للموضوعات. بهذه الطريقة يمكنها أن تقوم بدور "صندوق أدوات" من أجل مسعاك في التفكير في صناديق جديدة.

١- نظرية الصندوق: السعي إلى فهم القوالب الذهنية بداخلك والتفاعل مع العالم أمامك

صندوق: في هذا الكتاب، الصندوق هو قالب ذهني.

القالب الذهني: هو بنية موجودة بصورة بحتة "داخلك" -أي في عقلك- وفيه الواقع الماثل أمامك مبسطًا كي يتم تفسيره بشكل مفيد، ووفقًا لهدف ما. هو يتيح لك التفكير ومن ثمّ العمل. هو تجريد من الحاضر وأساس لبناء المستقبل. تضم الأمثلة عليه: المفاهيم، الصور النمطية، الفئات، الأفكار، أطر العمل، النماذج الفكرية.

التفكير: تتم عملية التفكير داخلك، وهي تعني بتنظيم الحقائق، والبيانات، والملاحظات من العالم الماثل أمامك من خلال تقديم روابط، وبعدها استخدام هذه المعلومات. هذا النوع الأول من التفكير (الاستقراء) يخلق نموذجًا أو نمطًا مصحوبًا بمعنى ما -أي صندوق- والذي يستخدم بعدها ليعود للعالم أمامك، حيث يتعرض للتأكيد أو الدحض أو التعديل (الاستنباط).

الاستقراء: هو شكل من أشكال التفكير يتضمن الانتقال من التفاصيل المفككة (الجزئيات) الملاحظة في العالم أمامك، إلى نظرة متصلة للموقف، أو مبدأ

رابط، والذي يشكل في نهاية المطاف نظرية، أو فرضية عاملة، أو صندوقًا. يقدم التماثل إحدى أكثر الطرق كلاسيكية للاستقراء.

الاستنباط: هو شكل من أشكال التفكير، يتضمن تطبيقًا لصندوق قائم، كإطار عمل على سبيل المثال، على تفاصيل في العالم أمامك اختبارًا لقدرة الصندوق على تفسيرها. المنطق هو علم الاستنباط.

مفهوم: هو صندوق تشكل من خلال التكامل الذهني لعدة عناصر. هذا التجريد والتعميم يقوم على أساس الخصائص الملاحظة المشتركة وتجاهل الاختلافات والمقاييس الكمية (على سبيل المثال، مفهوم "المربع": هو شكل ثنائي الأبعاد له أربعة أضلاع بنفس الطول متصلة بزوايا قائمة).

حكم: هو صندوق يقوم بتبسيط حقيقة ما إلى بضع كلمات، بشكل عام على نحو "أ هو ب". يمكنه أن يكون حكمًا واقعيًا (درجة حرارة الجو تحت الصفر) أو حكمًا تقديريًا مخضّبًا بتصور المرء للواقع (على سبيل المثال، الجو بارد جدًا، الكنديون شعب لطيف). الصورة النمطية هي نوع من أنواع الحكم التقديري.

نموذج فكري: هو أحد أكثر أشكال الصناديق صعوبة وتعقيدًا؛ النموذج الفكري هو نظرية واسعة نسبيًا ومشتركة على نطاق عريض، حيث تتسع لكثير من النظريات والأطر الأخرى (على سبيل المثال، النسبية أو الديمقراطية).

وجدتها: تقع لحظة "*وجدتها*" عندما تدرك فجأة طريقة ممكنة للتقدم للأمام في الوقت المناسب؛ أنت تعدل تصوّرك وتتوصل إلى صندوق جديد في التوقيت الصحيح.

تبًا: تقع لحظة "*تبًا*" عندما تدرك فجأة أن أحد صناديقك أو أكثر قد عفا عليه الزمن، وبالتالي أنت في مأزق. إنه إقرار بأن العالم قد تغير من حولك -التغيير يحدث لك وليس من خلالك- ويتعين عليك حينئذ التأقلم عن طريق المواكبة.

٢- الخطوات الخمس: منهجنا للتفكير في صناديق جديدة

التصور: هو محاولة مطابقة بعض عناصر الواقع الملاحظ بواحد أو أكثر من الصناديق الموجودة لديك.

الانحياز المعرفي: هو شيء يشوه تفكيرك (سواء كان في وضع التفكير الاستقرائي أو الاستنباطي). يمكن اعتباره عدسة أو موشور يقوم بتعقيد مسارك من العالم الماثل أمامك إلى الصناديق الداخلية لديك (استقراء)، أو المسار لاستخدام هذه الصناديق للتعامل مع العالم أمامك (الاستنباط).

الشك: بالنسبة للغرض من هذا الكتاب، يقصد بالشك تذكر أن كل صناديقك هي فرضيات عملية، وأنها تمثل العالم كما تراه أمامك، وليس العالم "الحقيقي" أو "الواقعي".

الغموض: هو الشعور الذي ينتابك عندما لا تستطيع الاختيار بين مجموعة من الصناديق المتاحة التي يمكنها أن تساعدك على الفهم أو التعامل مع عناصر في العالم أمامك. الغموض هو ليس الاستثناء، إنما القاعدة. على النقيض مما نسمعه بشكل شائع، لا يكون الموقف غامضًا أبدًا. يكون على ما هو عليه، وتفسيرنا الاستقرائي له هو الذي يكون دائمًا عرضة للغموض.

التناقض: تظهر التناقضات عندما لا يوجد صندوق متاح يلائم موقفًا ما في العالم أمامك. لمعالجة هذا الموقف، أنت بحاجة إلى إما خلق صندوق جديد أو تعديل واحد أو أكثر من الصناديق الموجودة. وكما هو الحال مع الغموض، لا يكون الموقف متناقضًا أبدًا، بل يكون على ما هو عليه، ويكون التناقض نابعًا منك أنت.

التشعب: هو مرحلة في العملية الإبداعية من ابتكار مجموعة كبيرة من المفاهيم، والأفكار، والاحتمالات بغية العثور على الصناديق الجديدة الممكنة لتحقيق غايات مؤسستك المحددة أو رؤيتها أو أهدافها. الكم الكبير يكون مفيدًا، وبالتالي يكون الامتناع عن إصدار الأحكام أمرًا أساسيًا؛ ويمكن أن تتم عملية اختيار الأفكار "الجيدة" لاحقًا.

التقارب: يعني تطبيق مهارتك في الاستدلال وإصدار الأحكام، والتركيز والغربلة، وفي النهاية اتخاذ قرارات بشأن أي الصناديق تختارها للمضي قدمًا، استنادًا إلى القيود والمعايير المتفق عليها.

القيد: هو حد أو قصر ثابت ومعين للصناديق المحتملة. في سياق التشعب وعلى الأخص التقارب، هو وسيلة للحد من نتائجك (على سبيل المثال، "لا يمكننا إنفاق أكثر من ١٠٠٠ دولار").

معيار: مجموعة من الإرشادات للمساعدة في اتخاذ قرار، أو هي مبادئ تقيم من خلالها الصناديق الجديدة. يمكن أن تكون وسائل كمية (مثل استخدام

التكلفة كمعيار لتحديد المواد لاستخدامها في مصنعك)، أو تكون نوعية لإضافة دقة دون تقديم أرقام (على سبيل المثال، تضمين تفضيلات شخصية كمعيار لتقرير إن كنت تزايد على لوحة فنية في مزاد أم لا).

٣- التطبيقات في مجال الأعمال

توجه كاسح، هو تغير جارف ولكن يمكن التنبؤ به نسبيًا، والذي يتوقع أن يؤثر في العالم أمامك (عادة عملائك، الأطراف المنافسة، السوق، وهلم جرًا). وهو يحدث بشكل مستقل عن شركتك وقضاياك. التوجهات الكاسحة يمكنها أن تمثل مصادر للأفكار في البحث عن صناديق جديدة.

سيناريو، هو قصة عن مستقبل محتمل، هو صندوق يضم وصف حالة نهائية، تفسيرًا متصلًا لواقع حالي، وتقديرًا لكيفية وصول العالم من حالة لأخرى. تستخدم مجموعة من السيناريوهات لتوسيع تصورات المدراء التنفيذيين حيال بيئات مستقبلية بديلة، حيث ربما تكون فيها قراراتهم بالية، من أجل استعداد أفضل لما لا يمكن التنبؤ به.

رؤية استراتيجية، صورة طموحة أو صندوق متعلق بالمستقبل، والذي يكون مفضلًا بشكل كبير (أو بديلًا ضروريًا) للصندوق الحالي، وذلك وفقًا لأولئك الذين طوروه. هو صندوق يصبح مرجعًا لشركة ما، وبالتالي يمثل دليلًا يتيح لكل موظف التعامل مع العمل على نحو أكثر فعالية.

قيمة، فكرة أو صندوق يعبر عن شعورك تجاه ما يجب أن يكون عليه شيء ما، على سبيل المثال: "الأمانة" أو "العمل الجماعي".

عدم اليقين، التفكير في عدم اليقين هو حالة من الشك حيال العالم أمامك. التجاهل أو التقليل من شأن مدى عدم اليقين الكائن في العالم، هو غالبًا السبب في أن الصناديق الموجودة تصبح قيدًا، أو حتى تقودك إلى لحظات "*تبًا*". أحد التصنيفات الممكنة للأنواع المختلفة من عدم اليقين ترد كالتالي: ١) المجهولات المعروفة، وهي الأشياء التي تكون على دراية بأنك لا تستطيع التنبؤ بها على وجه اليقين (على سبيل المثال، نتيجة مباراة رياضية، أو احتمالية وقوع حادث في تقاطع طرق مزدحم عند العبور مخالفة لإشارة المرور)؛ ٢) المجهولات غير المعروفة، وهي الأشياء التي لا تكون على دراية بها

قبل وقوعها، مثل الزلزال (مثال لبجعة سوداء أو بطاقة جامحة) أو تصريح مفاجئ من منافس لك (والذي يمكنه أن يكون نموذجًا للحظة "*تبًا*"). التعامل مع عدم اليقين هو مكوّن رئيسي للإدارة والقيادة في عالم الأعمال.

بجعة سوداء / بطاقة جامحة: هو حدث له ثلاث خصائص: لا يمكن التنبؤ به، له تأثير كبير، وبعد وقوعه يكون هناك تفسير متاح بسهولة، والذي يجعله يبدو أقل عشوائية وأكثر قابلية للتوقع مما كان عليه.

الإبداع: يمكن تعريفه بأنه قدرة الأفراد على تغيير تصورهم للواقع؛ وبذلك يتمكنون من صنع صناديق جديدة من أحجام وأشكال متنوعة. يمكن أن يتواجد الإبداع دون الابتكار (على سبيل المثال، فكرة لا تصل لأي شيء).

الابتكار: يمكن تعريفه بأنه تغير في الواقع، أي تناول صندوق جديد (مثل منتج، أو خدمة، أو فكرة نموذج عمل جديدة) وتحويله إلى واقع (على سبيل المثال، إيرادات، ربح، حصة سوقية). من الممكن أن يتواجد الابتكار دون الإبداع (على سبيل المثال، تقليد فكرة شخص آخر).

ملاحظات

الفصل الأول، صناديق جديدة من أجل واقع جديد

١. غير موجودة

٢. المصادر التي تخص مفهوم "التفكير خارج الصندوق" تتضمن:
http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking_outside_the_box,
،http://www.phrases.org.uk/meanings/think-outside-the-box.html
وجون بوتمان.

الفصل الثاني، كيف تصنع الصناديق وتستخدمها

١. المصادر التي تخص العرض التقديمي للقيد المزدوج للمحاسبة تتضمن Michael Chatfield, A History of Accounting Thought (New York: Dryden Press, 1977); http://en.wikipedia.org/wiki/Double-entry_bookkeeping_system و Regina Libina, "The Development of Double-Entry Bookkeeping and Its Relevance in Today's Business .Environment" (Honors College Thesis, Pace University, 2005)

٢. Yoshinori Fujikawa, "Case Study: Kumon Institute of Education," Korea Times, July 31, 2011, http://www.koreatimes.co.kr/www/news/bizfocus/2011/08/342_91956.html . وتفخر مؤسسة Kumon حاليًا بامتلاكها حوالي ١,٤٠٠ موقع بالولايات المتحدة وحدها التي تقدم منافسة ضارية لشركات التعليم التكميلي المعترف بها بأمريكا الشمالية مثل Sylvan Learning Centers و Huntington Learning Center. المصدر /http://www.marketwatch.com .story/behind-americas-tutor-boom-1318016970246

٣. Syed Muazzem Ali, "Rise of Sir Fazle Hasan Abed," Daily Star, January 6, 2010, hhttp://archive.thedailystar.net/newDesign/news-details.php?nid=120600

٤. تلك القصة عن روثبيرج مبنية بقدر كبير على مقابلة شخصية معه وعلى الكتاب Kevin Davies, The $1,000 Genome: The Revolution in DNA Sequencing and the New Era of Personalized Medicine (New York: Free Press, 2010), p. 17.

٥. Davies, The $1,000 Genome، نقلًا عن Anita Hamilton, "TheRetailDNATest,"Time,October29,2008, http://www.time.com/time/specials/packages/article/0.28804.1852747_1854493_1854113.00.html.

٦. Davies, The $1,000 Genome، انظر أيضًا Jonathan Rothberg et al., "An Integrated Semiconductor Device Enabling Non-optical Genome Sequencing," Nature 474 (July 21, 2011): 348–53.

٧. لمزيد من التفاصيل عن العلم انظر Andrew Pollack, "Taking DNA Sequencing to the Masses," New York Times, January 4, 2011,http://www.nytimes.com/2011/01/05/health/05gene.html?pagewanted=all والمعلومات التالية من موقع أيون تورنت (http://community.topcoder.com/lifetech-network/life-technologies/). "حتى الآن، كان على العلماء العمل من خلال وسيط، مثل الضوء، لنقل البيانات الكيميائية إلى بيانات رقمية. هذا النهج يتطلب كيمياء لها ملكية خاصة وبصريات مثل، الكاميرات، والليزر، والماسحات الضوئية. كنتيجة لذلك، يكون التسلسل معقدًا، وبطيئًا، وباهظ الثمن؛ مما يجعله متاحًا فقط لمعامل الأبحاث الكبرى. على النقيض من ذلك، لا تتطلب تكنولوجيا تسلسل أيون تورنت كيميائيات لها ملكية خاصة أو بصريات، لأنها تعتمد على عملية بيوكيميائية موصوفة جيدًا. عندما يُدمج نوكليوتيد في سلسلة من الحمض النووي بواسطة إنزيم البوليميراز، يتحرر أيون هيدروجين كنتيجة ثانوية. ينقل أيون الهيدروجين هذا شحنة يمكن لجهاز استشعار الأيونات المملوك لنا أن يكتشفه. إذا تمت إضافة نوكليوتيد، على سبيل المثال C، إلى قالب حمض نووي وتم الكشف عن إشارة، فأنت تعرف أنه تم دمج نوكليوتيد. جهاز التسلسل الخاص بنا، خاصة أصغر مقياس للأس الهيدروجيني في حالته الصلبة بالعالم، قد اتصل بالقاعدة: منتقلا مباشرة من المعلومات الكيميائية إلى المعلومات الرقمية. ولأن هذا كشف مباشر، فإن كل دمج لنوكليوتيد يسجل خلال ثوان، ويمكنك القيام بدورة كاملة خلال ما يقرب من الساعة".

٨. Pollack, "Taking DNA Sequencing to the Masses".

٩. المرجع السابق.

١٠. http://ir.lifetechnologies.com/releasedetail.cfm?releaseid=519891.

الفصل الثالث: شكك في كل شيء

١. Peter Abailard, Sic et Non (1122), ed. Blanche Boyer and Richard McKeon (Chicago: University of Chicago Press, 1977), p. 103.

٢. Oliver Wendell Holmes, Jr., "Ideals and Doubts," Illinois Law Review 10, no. 3 (May 1915).

٣. Gary Wolf, "Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing," Wired, February 1996.

٤. مصادر قصة قفزة فوسبري تتضمن موقع اللجنة الأوليمبية الدولية على http://en.wikipedia.org/wiki/Dick_Fosbury ومقال الجارديان الممتاز 50 Stunning Olympic Moments #28: Dick Fosbury Introduces 'the Flop,' by Simon Burnton, May 8, 2012، لجميع تصريحات فوسبري ومقتبسات صحفية أخرى.

٥. Rod Nordland, "In Reaction to Two Incidents, a U.S.-Afghan Disconnect," New York Times, March 14, 2012, http://www.nytimes.com/2012/03/15/world/asia/disconnect-clear-in-us-bafflement-over-2-afghan-responses.html?ref=rodnordland.

٦. انظر Edward Stein, Without Good Reason: The Rationality Debate in Philosophy and Cognitive Science (Oxford: Oxford University Press, 1996).

٧. J. M. Henslin, "Craps and Magic," American Journal of Sociology 73 (1967): 316–30.

٨. Ye Li, Eric J. Johnson, and Lisa Zaval, "Local Warming: Daily Temperature Change Influences Belief in Global Warming," Psychological Science 22 (2011): 454.

٩. Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Extensional Versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment," Psychological Review 90 (October 1983): 293–315; وTversky and Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," Science, New Series 185, no. 4157 (September 27, 1974): 1124–31.

١٠. موقع ويكيبديا، "مسألة مونتي هول"، http://en.wikipedia.org/wiki/Monty_Hall_problem.

١١. Matthew Carlton, "Pedigrees, Prizes, and Prisoners: The Misuse of Conditional Probability," Journal of Statistics Education 13, no. 2 (2005), http://www.amstat.org/publications/jse/v13n2/carlton.html.

١٢. اعتمادًا على منشور بمدونة بقلم ديفيد ماكريني؛ والذي هو مجددًا مبني على عمل تفيرسكي وكانيمان: http://youarenotsosmart.com/2010/07/27/anchoring-effect/.

١٣. هذه التجربة أُجريت في عام ١٩٦٠ بواسطة عالم النفس الإنجليزي، بيتر واسون؛

والذي قام بعمل متوسع في استكشاف الانحياز التأكيدي، والكيفية التي نختبر بها فرضياتنا.

١٤. Troy A. Paredes, "Too Much Pay, Too Much Deference: Behavioral Corporate Finance, CEOs, and Corporate Governance," Florida State University Law Review 32 (2005): 690، والتي يصرح فيها المؤلف قائلًا: "لقد كشفت دراسات التقارير السنوية عن دليل لمثل تلك الميول لخدمة الذات بين المديرين؛ على الرغم من أنه ما تم الكشف عنه قد يعكس شكلًا من أشكال إدارة الانطباع أو التحيز المعرفي". يقتبس باريديس من James R. Bettman and Barton A. Weitz, "Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports," Administrative Science Quarterly 28, no. 165 (1983); Stephen E. Clapham and Charles R. Schwenk, "Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance," Strategic Management Journal 12, no. 219 (1991); Gerald R. Salancik and James R. Meindl, "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control," Administrative Science Quarterly 29, no. 238 (1984); Barry M. Staw et al., "The Justification of Organizational Performance," Administrative Science Quarterly 28, no. 582 (1983). يكتب باريديس "بشكل عام، من الصعب التمييز بين العزو إلى الذات كتحيز معرفي والعزو إلى الذات كاستراتيجية إدارة انطباع".

١٥. Paredes, "Too Much Pay, Too Much Deference".

١٦. Richard Thaler, The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life (New York: Free Press, 1991), pp. 63–78.

١٧. المرجع السابق.

١٨. George E. P. Box and Norman R. Draper, Empirical Model-Building and Response Surfaces (New York: Wiley, 1987), p. 424.

١٩. Felix Gillette, "Ryanair's O'Leary: The Duke of Discomfort, Bloomberg Businessweek, September 2, 2010, http://www.businessweek.com/magazine/content/10_37/b4194058006755.html.

الفصل الرابع: استكشف الممكن

١. http://jacksonville.com/opinion/blog/423471/gary-mills/2012-04-02/burger-king-launches-new-menu-including-salads-smoothies.

٢. البيانات من دراسة لجمعية Entertainment Software Association لعام ٢٠١١؛ نفذت بواسطة Ipsos MediaCT.

٣. يصرح موقع بيبسي كولا: "مهمتنا أن نصبح شركة المنتجات الاستهلاكية الأولى بالعالم التي تركز على الأطعمة والمشروبات المريحة". كما يصرح أيضًا:

"مسئولية بيبسي كولا هي أن تحسن بشكل متواصل من كل الجوانب بالعالم التي نعمل من خلالها، البيئة والعالم الاجتماعي، صانعين غدًا أفضل من اليوم".-http://www.pepsico.com/Company/Our .Mission-and-Vision.html

٤. Rob Walker, "How a New Camera Will Revolutionize Photography," Atlantic, December 2011, p. 36; Kim Eaton, "Lytro: The $50 Million Technology That May Change Photography Forever," Fast Company, June 20, 2011, http://www.fastcompany.com/1762270/harry-potter-esque-photos-worth-50-million-lytro. لأحد تقييمات الصحفيين للتكنولوجيا الجديدة انظر http://www.youtube.com/watch?v=JDyRSYGcFVM .

٥. إدارة معلومات الطاقة الأمريكية، توقعات الطاقة الدولية ٢٠١١، http://www.eia.gov/forecasts/ieo/pdf/0484(2011).pdf.

٦. الشئون الاقتصادية والاجتماعية لهيئة الأمم المتحدة، موقع شعبة السكان، إمكانية التحضر بالعالم.

٧. المرجع السابق.

٨. http://en.wikipedia.org/wiki/2010%E2%80%932011_Belgian_government_formation.

٩. http://en.wikipedia.org/wiki/Boiling_frog.

١٠. التقرير السنوي لشركة فيليبس لعام ٢٠١١. حلول الرعاية الصحية المنزلية تبلغ نسبة ١٤٪ من الرعاية الصحية لشركة فيليبس، والتي تعادل ٨,٨٥٢ مليار يورو من إجمالي ٢٢,٥٧٩ مليار يورو. ومن المهم ملاحظة أن حلول الرعاية الصحية المنزلية هي مجرد جزء واحد من أعمال فيليبس للرعاية الصحية، والتي تتضمن أيضًا الأنظمة التصويرية، ورعاية المرضى، والرعاية السريرية.

١١. http://www.gmaonline.org/file-manager/Sustainability/Environmental_Success_Stories.pdf، تقرير المسئولية الاجتماعية للشركات من شركة General Mills لعام ٢٠١١.

١٢. مقابلات شخصية مع المديرين التنفيذين لشركة فيليبس، ويكيبيديا، http://www.usa.philips.com/c/airfloss/287417/cat/en/, http://www.waterpik.com/oral-health/videos.html.

١٣. مقابلات مع المديرين التنفيذين لشركة فيليبس، بالإضافة إلى مقال وفيديو قصير على http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1310446/The-Airfryer-The-frying-machine-gives-perfect-chips--oil.html.

١٤. مصادر متنوعة (والتي تتضمن Dwayne Spradlin, "Are You Solving the Right Problem?" Harvard Business Review, September 2012) تنسب هذا الاقتباس إلى أينشتاين، بعضها بخمس وخمسين دقيقة بدلا من تسع وخمسين. ولكنه شخص لطالما تنسب إليه اقتباسات على سبيل الخطأ، ولم يكن في مقدورنا إيجاد المصدر الأصلي.

الفصل الخامس: شغب

١. الملف الصحفي لهبوط مارس باثفايندر على سطح المريخ؛ يوليو ١٩٩٧، ناسا.
٢. عام ١٩٩٧ مشار إليه في ويكيبيديا على أنه تاريخ هبوط مارس باثفايندر.
٣. انظر See "Mars Pathfinder Air Bag Landing Tests," www.nasa.gov/centers/glenn/about/history/marspbag_prt.htm.
٤. جميع الحقائق مأخوذة عن موقعي ويكيبيديا و Linux.com.
٥. مصادر الأجزاء منخفضة التكلفة بالمستشفيات تتضمن: http://online.wsj.com/article/NA_WSJ_PUB:SB125875892887958111.html, http://hbswk.hbs.edu/item/4585.html وموقع مستشفى Aravind Eye Hospital.
٦. هنالك تمارين عديدة ممكنة، بالإضافة إلى هذه السطور؛ صادفنا هذا التمرين لأول مرة في كتاب Micael Dahlén, Creativity Unlimited (New York: Wiley, 2008).
٧. المرجع السابق.
٨. من مقابلة شخصية مع فيرن بوركهاردت على IdeaConnection.com في ٢٨ يناير ٢٠١٢.
٩. كما هو منقول عن جيف هيميلمان في مقال "The Secret to Solar Power," New York Times, August 12, 2012.

الفصل السادس: قارب

١. هذا الاقتباس يظهر في مواقع عديدة من بينها موقعا: thinkexist.com و goodreads.com. المصدر الأصلي غير معروف.
٢. Malcolm Gladwell, "Creation Myth: Xerox PARC, Apple, and the Truth About Innovation," New Yorker, May 16, 2011, http://www.newyorker.com/reporting/2011/05/16/110516fa_fact_gladwell#ixzz1Zdlrs6KV.
٣. المرجع السابق.
٤. مصدر الفقرات الأولى القليلة هو مدخل ويكيبيديا عن "اضطراب نقص الانتباه وفرط الحركة"، http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_deficit_hyperactivity_disorder.

الفصل السابع، أعد التقييم بلا كلل

١. Oliver Wendell Holmes, Jr., "Ideals and Doubts," Illinois Law Review .10, no. 3 (May 1915)

٢. Will the Latest Corporate Shakeup Be the Last for Thomson Reuters?" http://techbytes4lawyers.wordpress.com/2011/12/08/will-the-latest-corporate-shakeup-be-the-last-for-thomson-reuters/; Edmund Lee, "Thomson Reuters CEO Glocer Steps Down as Smith Takes Over," BusinessWeek, December 5, 2011, http://www.businessweek.com/news/2011-12-05/thomson-reuters-ceo-glocer-steps-down-as-smith-takes-over.html; Amy Chozick, "Glocer, Chief Exec of Thomson Reuters, is Being Replaced," New York Times, December 5, 2011, http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2011/12/01/glocer-head-of-.thomson-reuters-is-being-replaced/?ref=media

٣. Nick Wingfield and Brian Stelter, "How Netflix Lost 800,000 .Members and Good Will," New York Times, October 24, 2011

٤. بريد إلكتروني مقتبس في Nick Greene, "Netflix Fee Increase: Humanity's Most Trying Moment," Village Voice, July 15, 2011, http://blogs.villagevoice

٥. المرجع السابق.

٦. بيانات من قاعدة بيانات Compustat للشركات العامة الأمريكية، تحليل لاستراتيجية مؤسسة مجموعة بوسطن الاستشارية.

٧. .Patrick J. Sauer, "The Mother of Reinvention," Inc., April 27, 2009

٨. "A Timeline of Ford Motor Company," NPR, January 23, 2006, www.npr.org/templates/story/story.php?storyID=5168769.

٩. . Sauer, "The Mother of Reinvention"

١٠. المرجع السابق.

١١. .A Timeline of Ford Motor Company

١٢. جميع التفاصيل عن فشل هنري فورد في التقدم فيما بعد موديل T مأخوذة عن كتاب Richard S. Tedlow, Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in .the Face—and What to Do About It (New York: Portfolio, 2010)

١٣. المرجع السابق؛ ص ١٧-١٩.

١٤. كل الحقائق التي تخص جيلب ودار أوبرا متروبوليتان مأخوذة من السيرة الذاتية لجيلب المنشورة على http://www.metoperafamily.org، ولقاء شخصي بتاريخ مارس ٢٠١٢.

١٥. مقابلات شخصية مع المديرين التنفيذين لشركة فيليبس و http://www.uselog.com/2010/03/senseo-real-story-behind-coffee.html.

١٦. انظر http://www.senseo.com.

١٧. معظم الحقائق، والاقتباسات عن المدير التنفيذي والمسئولين التنفيذين الآخرين، وإثباتات أخرى عن HLL و Nirma واردة عن دراسة حالة: "Hindustan Lever Limited: Levers for Change," INSEAD-EAC, Fontainebleau. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا الاقتباس هو من دراسة حالة "Hindustan Lever Re-invents the Wheel," .IESE-International Graduate School of Management, 2003

١٨. انظر Marcel Planellas and Silviya Svejenova, "Creativity: Ferran Adrià," ESADE Business School, May 2006.
١٩. Julia Hanna, "Customer Feedback Not on elBulli's Menu," Working Knowledge, Harvard Business School, November 18, 2009.
٢٠. المرجع السابق.
٢١. M.S., "Creativity and Business Studies: From Liquid Raviolis to Illiquid Businesses," Economist, October 27, 2011.
٢٢. Lisa Abend, "What Will the World's Best Restaurant Become Next?" Time, February 18, 2010.
٢٣. Lisa Abend, "The Night elBulli Danced: The World's Most Influential Restaurant Shuts Down," Time, August 1, 2011.
٢٤. M.S., "Creativity and Business Studies: From Liquid Raviolis to Illiquid Businesses".
٢٥. المرجع السابق.
٢٦. http://www.pepsico.com/PressRelease/PepsiCo-and-Worlds-Greatest-Chef-Announce-New-Innovation-Partnership06162011.html
٢٧. Sue Shellenberger, "Better Ideas Through Failure," Wall Street Journal, September 27, 2011.

الفصل الثامن، من الإلهام إلى الإبداع؛ بناء صناديق جديدة جريئة، ثم ملؤها

١. جميع التفاصيل عن قفزة لانج مأخوذة من "Remo Laeng, Swiss Base Jumper, Becomes First Ever to Cross a Mountain Range in a Free Fall," Global Post, March 10, 2012, http://www.globalpost.com/dispatch/news/regions/europe/120310/remo-laeng-swiss-base-jumper-becomes-first-ever-cross-mountain-r; and "Swiss 'Birdman' Flies Across Alps in Free Fall," Reuters, March 10, 2012, http://uk.reuters.com/article/2012/03/10/us-swiss-freefall-idUKBRE8290FJ20120310.
٢. Steve Jobs, "Apple's One-Dollar-a-Year Man," Fortune, January 24, 2000, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/24/272277/.
٣. http://en.wikipedia.org/wiki/Jean-Fran%C3%A7ois_Champollion and http://en.wikipedia.org/wiki/Rosetta_Stone.
٤. http://www.greenstar.org/butterflies/Hole-in-the-Wall.htm و http://www.bbc.co.uk/news/technology-10663353.
٥. http://www.corp.att.com/attlabs/about/mission.html.

٦. Sooksan Kantabutra, "What Do We Know About Vision?" Journal of Applied Business Research 24, no. 2 (2008), نقلًا عن J. C. Collins and J. I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (London: Century, 1994).

٧. http://www.avisbudgetgroup.com/companyinformation/our-mission-vision-and-values/.

٨. http://www.landolakesinc.com/company/philosophy/default.aspx.

٩. http://www.progressive.com/progressive-insurance/core-values.aspx.

الفصل التاسع: تخيُّل المستقبل

١. Fabrice Amedeo, "Le fret ferroviaire s'effondre," Le Figaro, February 18, 2009.

٢. Christopher Hinton, "Drop in Business Travel Slams Airlines, Hotels," Market Watch, April 16, 2009, http://articles.marketwatch.com/2009-04-16/news/30778714_1_high-end-hotels-iata-business-travelers.

٣. Brian Spegele and Bob Davis, "High-Speed Train Links Beijing, Shanghai," Wall Street Journal, June 29, 2011.

٤. Keith Bradsher, "High-Speed Rail Poised to Alter China," New York Times, June 22, 2011.

٥. Keith Bradsher, "China Is Eager to Bring High-Speed Rail Expertise to the U.S.," New York Times, April 7, 2010.

الفهرس


mohamed khatab

عن المؤلفين

لوك دي برابانلير زميل ومستشار كبير في مكتب باريس لمجموعة بوسطن الاستشارية. يقدم الندوات الاستراتيجية مع مجالس الإدارة، وكبار المسئولين التنفيذيين، والمديرين من مجموعة واسعة من الشركات التي تتطلع إلى تطوير رؤى جديدة، ومنتجات وخدمات جديدة، وسيناريوهات طويلة الأمد للاستعداد للمستقبل. هو مؤلف أو مشارك في تأليف تسعة كتب، من ضمنها The Forgotten Half of Change: Achieving Greater Creativity Through Changes in Perception، وكاتب عمود منتظم في العديد من الصحف في فرنسا وبلجيكا. قبل انضمامه إلى مجموعة بوسطن الاستشارية، كان المدير العام لبورصة بروكسل.

ألان إني متخصص كبير في الإبداع والسيناريوهات في مؤسسة بوسطن الاستشارية. قام بتدريب آلاف من المديرين التنفيذيين ومستشاري مجموعة بوسطن الاستشارية، ويقود مجموعة واسعة من ورش العمل في كافة مجالات الصناعة، ويتحدث حول العالم عن التوصل إلى منتج، وخدمة، وأفكار أخرى، وعن تطوير رؤية استراتيجية جديدة، وعن التفكير بإبداع حيال المستقبل. قبل انضمامه إلى مجموعة بوسطن الاستشارية، حصل على ماجستير إدارة الأعمال من كلية كولومبيا للأعمال ودرجة البكالوريوس مع مرتبة الشرف من جامعة ماكجيل في الرياضيات والإدارة. يعيش إني في مدينة نيويورك مع زوجته وابنته.

ألان إني متاح لقراءات ومحاضرات منتقاة. للاستفسار عن إمكانية حضوره، برجاء التواصل مع مؤسسة Random House Speakers Bureau على هاتف 212-572-2013 أو البريد الإلكتروني rhspeakers@randomhouse.com.